

UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Economía.

“Diferenciación estratégica como generadora de ventaja competitiva. El caso de los productores de Ramos de San Antonio Limón Totalco”

MONOGRAFÍA

Para acreditar:

Experiencia Recepcional

Presenta:

Raúl Gonzalo Salazar Fernández

Director:

Dr. Darío Fabián Hernández González

Xalapa-Enríquez, Veracruz

Febrero 2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme vida, salud y sabiduría para poder cumplir una de las tantas metas en mi vida, por nunca dejarme solo y por permitirme aprender de esta hermosa ciencia social que es la Economía, por poner a grandes personas en mi camino que hoy forman una parte muy importante de mi vida. Gracias Dios.

A mis padres y hermanos:

Por todo su apoyo, comprensión y dedicación, por siempre estar conmigo alentándome durante toda mi trayectoria académica, no me bastan las palabras para expresarles mi gratitud, a ustedes muchas gracias por todo su amor y consejos que me permiten el día de hoy culminar mis estudios universitarios.

A mi esposa e hija:

Ustedes dos son mi todo y mi inspiración, sino fuera por ustedes ya hubiera tirado la toalla desde hace tiempo, gracias por su paciencia y apoyo para terminar este trabajo y permitir iniciar mi carrera profesional. Yaira mi hermosa esposa gracias por estos 5 años de relación y 2 años de casados, tú y nuestra hermosa hija Eluney son que más amo en este mundo, muchas gracias.

A mis suegros:

Por todo su cariño y palabras de aliento, por darme la oportunidad de probar suerte en Poza Rica y recibirnos en su hogar por más de un año, gracias por su comprensión y respaldo, les estaré eternamente agradecido.

A mis maestros:

De todos me llevo grandes enseñanzas y consejos, porque ustedes me enseñaron a amar aún más mi carrera, porque me permitieron darle otros enfoques a la economía y me hicieron desarrollarme más como profesional. Dr. Darío Hernández, Dr. Rey Acosta, Rogelio Rendón, Enrique Cruz, Gustavo Guerra, Arturo Bocardo, etc. Son solo algunos de los muchos profesores que dieron grandes aportes a mi formación tanto personal como académica, muchas gracias por todo.

A mis amigos:

La universidad fue la mejor etapa en mi vida estudiantil y me permitió conocer a grandes personas que hoy por hoy considero mis amigos y nunca dejaron de apoyarme y lo siguen haciendo. Alan Ríos, Rocío Lara, Guadalupe Suarez (Lupillo), Fernando Sarabia, etc. solamente por mencionar algunos, también a mis amigos del trabajo (Chrysler Poza Rica), Gamaliel Torres, Marijose Salas, Marcos Lemus, Ing. Manuel Pérez, etc. A todos muchas gracias por su amistad y apoyo.

A mi Director de Tesis y Lectores:

Dr. Darío Hernández (jefazo) por despertar en mí el interés por la investigación y llevar a la realidad todo lo aprendido dentro del salón de clases, eso fue lo que me motivó a realizar este trabajo de investigación que hoy concluyo con mucho éxito, gracias a la orientación y consejos de los Doctores Rey Acosta y Edgar Saucedo, muchas gracias por dedicarle su valioso tiempo a este documento y ayudarme a concluirlo. Gracias totales.

Contenido

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un análisis de la estructura productiva y el mercado al cual se enfrentan los Artesanos de San Antonio Limón Totalco, quienes se dedican a la producción de ramos para de novia y XV años. Así mismo, busca la generación de una ventaja competitiva basada en la diferenciación estratégica.



Ilustración 1 Ramo de quinceañera fabricado en San Antonio Limón Totalco
Fuente. Acervo fotográfico IIESES

El trabajo se encuentra dividido en cinco apartados. En el primer apartado se explican los conceptos básicos sobre la estrategia competitiva. En el segundo apartado definimos que es la cadena de valor y como construirla. En el tercer apartado tenemos el concepto de diferenciación y como lograr una diferenciación exitosa. En el cuarto apartado se muestra un análisis del sector artesanal y la aplicación del modelo de diferenciación estratégica aplicado a San Antonio Limón Totalco. Por último se establecen nuestras conclusiones

En el año 2011 tuve la oportunidad de ser invitado junto con algunos compañeros de clase a una práctica de campo organizada por el Doctor Darío F. Hernández, el IIESES y la REDIV-VITAE-V.I.D.A a San Antonio Limón Totalco, he de admitir que fue la curiosidad el motor que me impulso a aceptar dicha invitación, pues son pocos los profesores que buscan que el alumno practique lo aprendido más allá del salón de clases.

Al llegar a San Antonio Limón Totalco lo primero que se percibe es un clima frio y seco, así como las grandes oleadas de polvo que te cubren de los pies a la cabeza, las cuales han sido causadas por la erosión de lo que alguna vez fueron tierras boscosas.

La localidad se encuentra dividida por la vía del tren, del lado oeste se encuentra el viejo casco de lo que fuera el motor de desarrollo de la comunidad antes de la revolución mexicana “La Hacienda de San Antonio Limón”, mientras que del lado Este tenemos la plaza del pueblo, así como la mayor parte de las casas y los talleres.

Las casas por su parte son en su mayoría de material, aunque pocas cuentan con todos los servicios públicos básicos (agua potable, luz eléctrica y drenaje), son pocas las calles que se encuentran pavimentadas por lo que en época de lluvia siempre hay lodo, la mayoría de las casas se encuentran cerradas por las grandes cortinas de polvo que levanta el viento y debido a que la gente trabaja en sus hogares las calles son poco transitadas. Es imposible no mirar a Totalco y compararlo con un pueblo fantasma, sin embargo pese a la seriedad de la infraestructura de la comunidad, sus habitantes son como todos los mexicanos, alegres, hospitalarios, creativos y con unas ganas inmensas de salir adelante.

San Antonio Limón Totalco es un pueblo que al ver caer el sistema hacendario no se dejó caer con él, al contrario, encontró la posibilidad de progresar en la actividad manufacturera artesanal, convirtiendo dicha actividad foránea en una tradición y modo de vida que se ha transmitido de generación a generación.

Actualmente los artesanos enfrentan varios problemas entre ellos el abastecimiento de materia prima, un mercado cautivo, ausencia de un proceso productivo eficiente y sobre todo, un desinterés cada vez más notorio de las nuevas generaciones por mantener la tradición artesanal, lo que podría provocar a futuro la disipación de dicha actividad productiva. Sin embargo el principal problema lo constituyen ellos mismos, pues con el fin de acomodar su producto los artesanos generan una batalla de precios en donde el único vencedor es el comprador. Cabe destacar que los problemas que se tienen no son solo en cuanto a la producción de sus artesanías, pues existen también problemas sociales muy fuertes como la falta de servicios básicos en la mayoría de la población y problemas ambientales como la constante erosión del suelo.

Esta problemática socioeconómica nos ha llevado a proponer la creación de una ventaja competitiva como instrumento para lograr el impulso de la actividad manufacturera artesanal que se desarrolla en Totalco, es importante aclara que la ventaja competitiva que se buscar alcanzar es sobre los productores de ramos de Chilchota Michoacán,

quienes son el principal competidor de los artesanos Totalqueños y no entre estos últimos.

Esta investigación pretende responder las siguientes preguntas, ¿Cómo es la estructura del sector industrial? ¿Cómo está definida su cadena productiva y de valor? ¿Qué acciones deben implementarse para lograr una ventaja competitiva? ¿Cuál es su nivel de cooperación para el establecimiento de precios? y ¿Qué problemas socioeconómicos enfrentan los productores de ramos? Con las anteriores preguntas que nos hemos planteado se pretende analizar más a fondo la estructura del sector en donde compiten los productores de Totalco para generar la estrategia competitiva más factible.

Por último, la presente investigación busca cumplir los siguientes objetivos:

- Analizar los antecedentes históricos de las actividades económicas de la localidad, principalmente de la actividad manufacturera artesanal.
- Determinar los problemas económicos y sociales a los que se enfrentan los productores.
- Analizar los problemas estructurales, las formas de organización productiva y el mercado al cual se enfrentan, ya sea local, nacional e internacional.
- Elaborar la cadena productiva e identificar la cadena de valor.
- Determinar qué acciones deben llevarse a cabo para lograr una ventaja competitiva basada en la diferenciación.

1. Estrategia competitiva: Conceptos básicos

La competitividad puede ser entendida como el conjunto de habilidades y condiciones que una empresa requiere para competir en los mercados, aumentar sus beneficios y crecer. Como podemos ver el éxito o fracaso de una empresa está determinado por la competencia. Por tanto, la estrategia competitiva consiste en la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, mediante dicha estrategia la empresa trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

La competencia dentro de un sector industrial se ve determinada por dos cuestiones importantes, la primera es la atractividad del sector industrial ¿Qué tan probable es obtener utilidades atractivas a largo plazo?; la segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial.

Cabe destacar que ninguna es suficiente por sí sola para guiar la elección de la estrategia competitiva, ya que una empresa puede hallarse en un sector industrial muy lucrativo y sin embargo no ganar utilidades atractivas si su elección de posición de competencia es mala. Caso contrario, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades y por más esfuerzos adicionales que haga para aumentar su posición competitiva sus beneficios seguirán siendo pocos. La atractividad del sector industrial y la posición competitiva se caracterizan por ser dinámicas; por tanto, los sectores industriales se vuelven más o menos atractivos con el tiempo, y la posición competitiva refleja la batalla sin fin entre los competidores.

Una empresa puede influir tanto en la atractividad del sector industrial como en su posición competitiva dentro del sector, esto hace la elección de la estrategia competitiva retadora y excitante. A pesar que el atractivo del sector industrial es parcialmente el reflejo de factores sobre los cuales la empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva puede influir considerablemente en el atractivo del sector industrial, haciéndolo más o menos atractivo. Por lo cual nos atrevemos a afirmar que la estrategia competitiva no solo responde al ambiente a favor de una empresa.

Para Porter la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer más bajos precios que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. (Porter, 1994, p.20). De acuerdo con Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva por tres motivos: *el liderazgo de costos, la diferenciación y el enfoque*; las cuales son denominadas por Porter “estrategias genéricas” (Fred, 1997, p.68)

1.1. Análisis estructural de los sectores industriales

Como ya se mencionó en el apartado anterior, el primer determinante para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. Por tanto, la estrategia competitiva debe surgir de una compresión compleja de las reglas de competencia que determinan lo atractivo del sector industrial. El objetivo principal de la estrategia competitiva es el tratar de cambiar las reglas de competencia a favor de la empresa. Existen cinco fuerzas que determina la utilidad del sector industrial, por medio de la influencia que tienen en los precios, costos e inversión de las empresas (Toirac & Caraballo, 2003, p.20), las cuales se muestran en la ilustración 2.

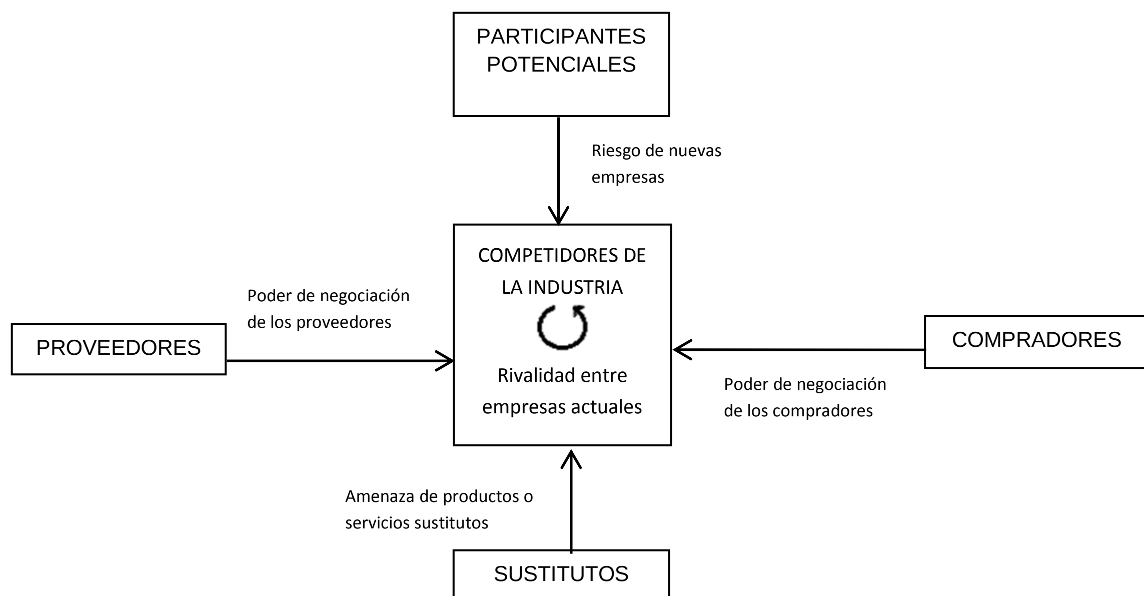


Ilustración 2 **Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial**
Fuente: Elaboración propia con base en aportación de Michael Porter (1994)

El poder colectivo de estas cincos fuerzas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial de ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo capital. Cuando todas las fuerzas son favorables pueden lograrse márgenes atractivos en la competencia, sin embargo cuando una fuerza competitiva es intensa o sólida, puede significar una amenaza puesto que disminuye las utilidades, mientras que una débil puede ofrecer oportunidades de obtener mayor rentabilidad[1]. Como podemos observar, la utilidad de un sector industrial no se encuentra en función de la presentación física del producto o si representa una tecnología alta o baja, sino de la estructura del sector industrial.

El poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, por ejemplo, cuando hace la amenaza de una posible sustitución. El poder de los compradores también puede influir el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos. El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad influye los precios así como los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de ventas. El riesgo de que ingresen mas participantes en una industria dependera de las barreras actuales contra la entrada y tambien de la reaccion previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo sera escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados (Porter, 1994, pp.22-23).El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria (ilustración 3).

El marco de cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad del sector industrial- y la propia-. El marco de las cinco fuerzas no elimina la necesidad de creatividad para encontrar nuevas maneras de competir en un sector industrial.

[1] Ibídem

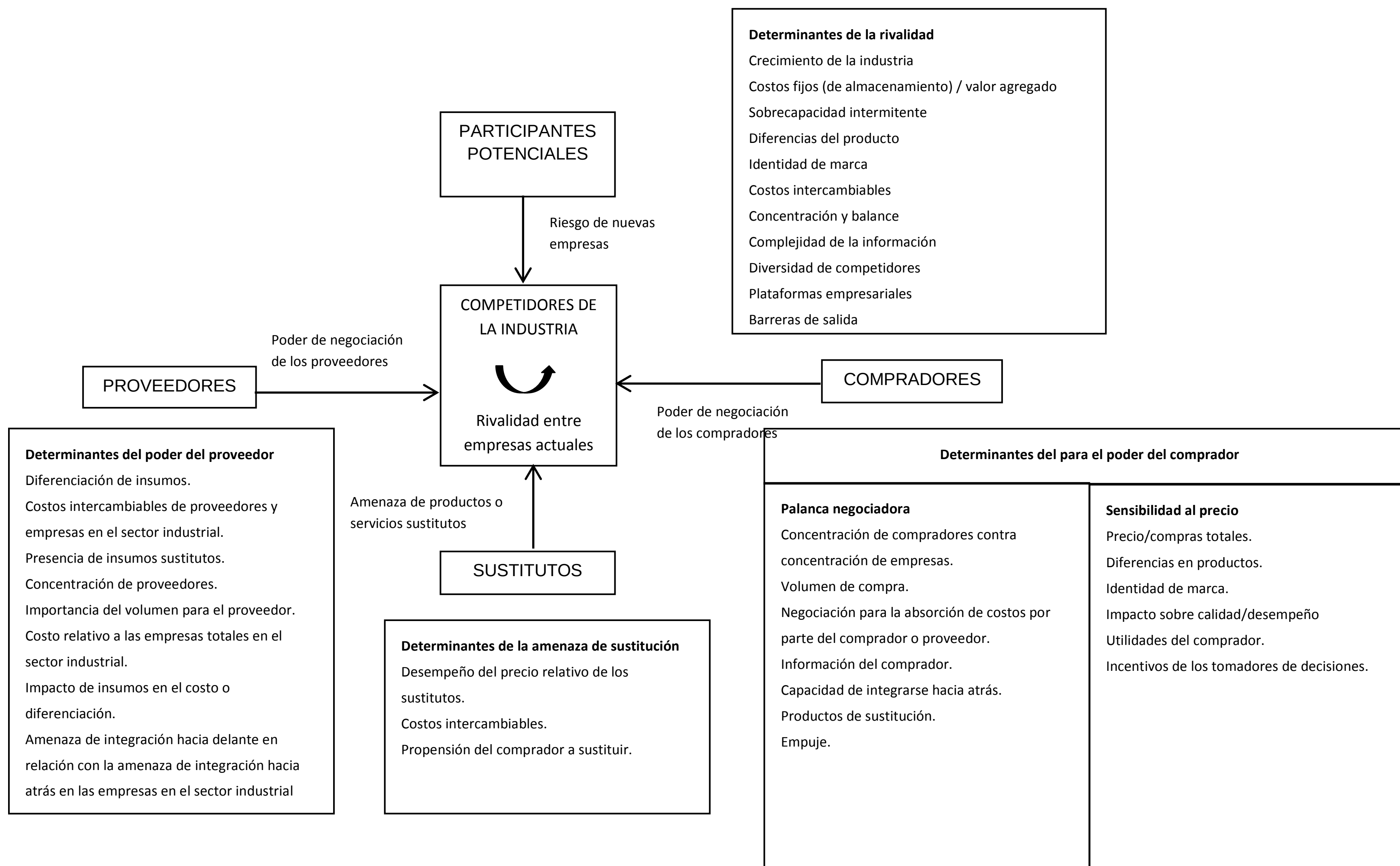


Ilustración 3 Elementos en la estructura del sector industrial

Fuente: Elaboración propia con base en aportación de Michael Porter (1994)

1.1.1. Las necesidades de los compradores

El satisfacer las necesidades del comprador es realmente una condición necesaria para la viabilidad de un sector industrial y de las empresas dentro de ella. Para que un sector industrial sobreviva a largo plazo, los compradores deben estar dispuestos a pagar un precio que exceda el costo de producción del servicio o producto.

La pregunta fundamental para determinar la utilidad es ¿la empresa puede capturar el valor que crea para los compradores?; la estructura del sector será la que determine quién captura el valor creado, por ejemplo:

- *La amenaza de entrada de competidores potenciales[2].* Determina que tan probable es la entrada de nuevas empresas al sector industrial, mismas que competirán por el valor creado, por tanto los competidores que están establecidos procuran hacer desistir a los competidores potenciales de su entrada al sector[3] (Toirac y Caraballo, 2003, p.20).
- *El poder de los compradores dentro del sector industrial*. determina el grado en que retienen la mayor parte del valor creado para ellos mismos, dejando a las empresas de un sector industrial solo retornos modestos.[4]
- *La amenaza de sustitutos.* Determina el grado en el que algunos otros productores pueden cubrir las mismas necesidades del comprador, y así coloca un techo sobre la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por el producto de un sector industrial.
- *El poder de los proveedores.* Determina el grado al que el valor creado para los compradores será apropiado para los proveedores antes que para las empresas de un sector industrial.
- *La intensidad de la rivalidad interna*. Si la rivalidad es débil, las empresas tienen la oportunidad de incrementar precios y obtener mayores utilidades. Por el contrario, si la rivalidad es intensa, se desencadena una fuerte competencia de precios que limita la rentabilidad de las empresas al reducir los márgenes de utilidad.[5]

---

[2] Llámese competidores potenciales aquellas empresas o negocios que no participan en un sector industrial, pero cuentan con capacidad y posibilidad de hacerlo si se deciden.
[3] Toirac & Caraballo, op. Cit, p. 20
[4] Porter, Ventaja, op. Cit, p.26
[5] Toirac y Caraballo, op. Cit, p.25

La estructura del sector manufacturero- artesanal de San Antonio Limón Totalco (ilustración 4) está caracterizada por un fuerte poder de comprador, el cual se ve cada vez más favorecido por la fuerte rivalidad que existe entre los productores de ramos; no es raro que se presenten situaciones en donde los productores generen una guerra de precios con el fin de poder colocar su producto.

Al platicar con los productores podemos escuchar anécdotas en donde nos relatan cómo llegaron a perder clientes debido a que algún "compañero vendedor" malbarato su producto con el fin de "robarse" al cliente. Por lo cual, se considera importante que los productores entiendan que este tipo de prácticas comerciales lo único que causan es el deterioro de su posición dentro de la estructura del sector, es necesario que mejore la cooperación entre ellos y entiendan que su verdadero rival son los productores foráneos como los artesanos de Chilchota, Michoacán. De igual forma es importante destacar que no existen barreras de entrada para las empresas, pues en el momento que los hijos del artesano crecen y forman un nuevo núcleo familiar, también se crea un nuevo taller artesanal.

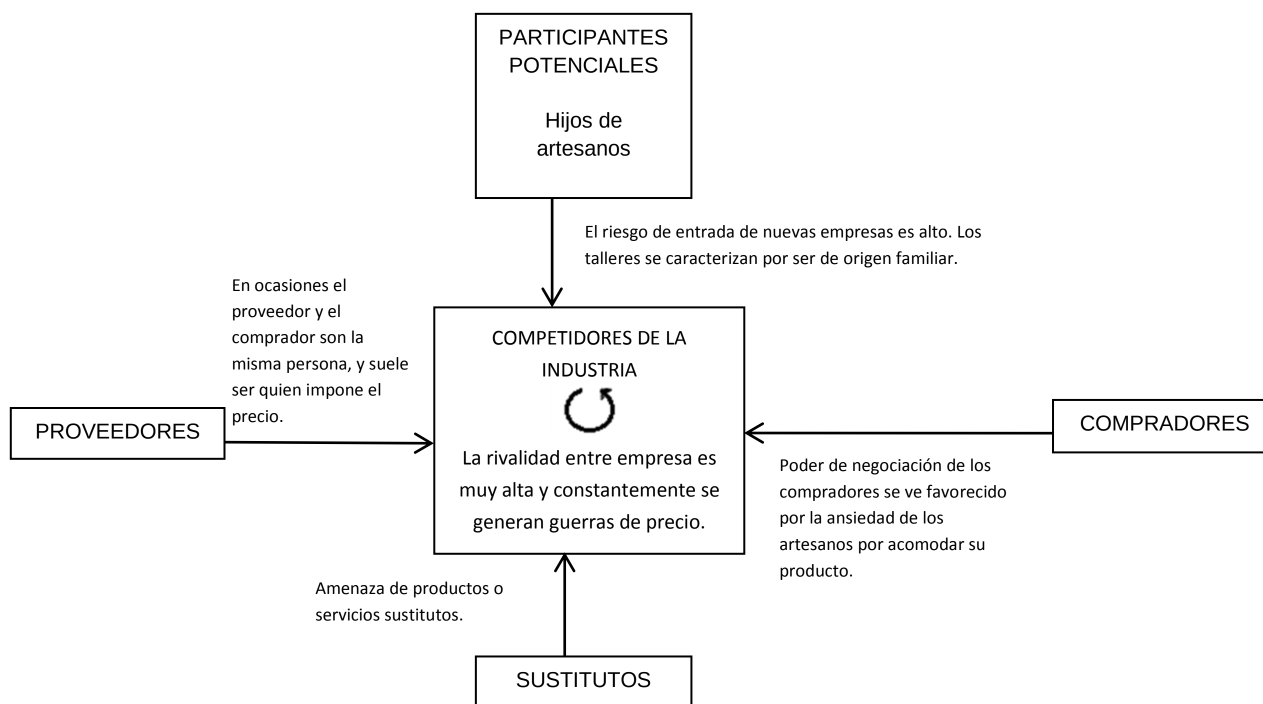


Ilustración 4 Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector manufacturero artesanal de San Antonio Limón Totalco.
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo que se ha expuesto podemos afirmar que la estructura del sector industrial será la que determine qué proporción del valor creado para los compradores retiene cada una de las fuerzas competitivas mencionadas anteriormente. Si el producto de un sector industrial no crea mucho valor para los compradores, hay poco valor para ser capturado por las empresas sin importar los otros elementos de la estructura. Si el producto crea mucho valor, la estructura llega a ser decisiva.

1.1.2. El balance entre oferta y demanda

Es común sostener que la utilidad de un sector industrial está en función del balance entre la oferta y la demanda; de tal forma, que si la demanda es mayor a la oferta la empresa se verá premiada por una gran utilidad, dicha afirmación solo es válida al corto plazo ya que el balance a largo plazo de oferta y la demanda está fuertemente influido por la estructura del sector industria, como lo son las consecuencias de un desbalance entre oferta y demanda para la utilidad. Por tanto, la estructura del sector industrial sostiene la utilidad a largo plazo.

La oferta y demanda cambian constantemente, ajustándose entre sí. La estructura del sector industrial determina que tan rápido los nuevos competidores añaden nueva oferta. La altura de las barreras de entrada es la base de la probabilidad de que nuevos incursionistas entren en un sector industrial y bajen los precios. La intensidad de la rivalidad juega un papel principal en determinar si las empresas existentes expandirán agresivamente su capacidad o si elegirán el sostener la utilidad. La estructura del sector industrial también determina que tan rápido los competidores retiraran la oferta sobrante. Las barreras de salida previenen que las empresas dejen el sector industrial cuando hay demasiada capacidad, y prolongan los periodos de exceso de capacidad[6].

Los efectos de un desbalance entre la oferta y demanda sobre la utilidad del sector industrial dependen de la estructura de cada sector; existen sectores en donde una pequeña cantidad de exceso de capacidad lanza la guerra precios entre competidores y baja la utilidad, como ya se mencionó anteriormente, esto ocurre frecuentemente en San Antonio Limón Totalco pues su estructura muestra una rivalidad intensa entre sus agremiados, así como una constante entrada de nuevos competidores.

La utilidad del exceso de demanda también está en función de la estructura del sector industrial. En una expansión, por ejemplo, la estructura favorable permite a las empresas cosechar utilidades extraordinarias, mientras que una mala estructura restringe la capacidad de capitalizar en ella. La presencia de poderosos proveedores o la presencia de sustitutos, por ejemplo, pueden significar que los frutos de la expansión pase a otros. Así, la estructura del sector industrial es fundamental tanto para la velocidad de ajuste de oferta y demanda, como para la relación entre la utilización de la capacidad y la utilidad.

---

[6] Porter, Michael, Ventaja, *op. cit.,* p.28

1.2. Estrategias competitivas genéricas

El ubicar la posición relativa de la empresa dentro del sector industrial le permite determinar si su utilidad se encuentra por arriba o por debajo de la media del sector. El ubicarse bien dentro del sector industrial puede permitirle a la empresa obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura del sector industrial sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea modesta.

Para poder obtener un mayor desempeño que el promedio del sector, una empresa debe lograr una ventaja competitiva sostenida. Como ya se hizo mención una empresa puede poseer dos tipos básicos de ventajas competitivas: costos bajos o diferenciación.; dichas ventajas surgen de la estructura del sector industrial y son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costos y enfoque de diferenciación[7] (lustración 5).

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	**1. Liderazgo de costo**	**2. Diferenciación**
	Objetivo limitado	**3A. Enfoque de costo**	**3B. Enfoque de diferenciación**

Ilustración 5 Tres estrategias genéricas
Fuente: Elaboración propia con base en aportación de Michael Porter (1994)

[7] Ibid, p.29

Liderazgo en costos. Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores.

Diferenciación. Una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Enfoque. Una empresa selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientas que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blanco.

Por tanto, las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho.

Si una empresa quiere lograr exitosamente una ventaja competitiva debe elegir el tipo de ventaja competitiva que desea lograr, ya que rara vez una empresa puede mantener dos ventajas competitivas simultáneamente, el tratar de tener una ventaja en costos y en diferenciación a la vez generalmente lleva a un desempeño por debajo del promedio y termina en fracaso.

El reducir los costos no siempre implica un sacrificio en la diferenciación. Muchas empresas han descubierto maneras de reducir el costo no solo sin lastimar su diferenciación sino realmente subiéndola, usando prácticas que son tanto más eficientes como efectivas o empleando una tecnología diferente. Algunas veces pueden lograrse ahorros dramáticos en los costos sin impactos sobre la diferenciación si una empresa no se ha concentrado previamente en la reducción de costos. Sin embargo, la reducción de costos no es lo mismo que lograr una ventaja de costos. Al enfrentarse a competidores capaces que también luchan por el liderazgo en costos, una empresa puede llegar

finalmente al punto en que una mayor reducción en el costo requiere de un sacrificio en la diferenciación. En este punto las estrategias genéricas vuelven inconsistentes y la empresa debe elegir.[8] En San Antonio Limón Totalco los talleres pueden reducir sus costos sin afectar la calidad de sus ramos mediante la formación de cooperativas para la compra de materias primas al por mayor; dicha acción permitirá a su vez mejorar el poder de negociación con los proveedores.

Para que una empresa pueda lograr simultáneamente el liderazgo en costo y la diferenciación deben darse algunas de las siguientes tres condiciones.

Los competidores están atrapados en la mitad. Cuando los competidores están atrapados a la mitad, ninguno está lo suficientemente bien situado como para obligar a una empresa a llegar a punto en el que el costo y la diferenciación sean inconsistentes.

El costo está afectado fuertemente por la participación o interrelaciones. El liderazgo en el costo y la diferenciación pueden también lograrse simultáneamente en donde la posición del mercado está determinada fuertemente por la participación en lugar del diseño del producto, nivel de tecnología, servicio proporcionado u otros factores. Si una empresa puede poner en acción una gran ventaja en la participación del mercado, las ventajas de costo de la participación en algunas actividades permiten que la empresa incurra en costos añadidos en otras partes y mantenga el liderazgo en el costo neto, o la participación reduciendo el costo de diferenciar en relación a los competidores.

Una empresa introduce una innovación importante. El introducir una innovación tecnológica importante puede permitir a una empresa bajar costos y aumentar la diferenciación al mismo tiempo, y tal vez lograr ambas estrategias.

Cuando una empresa se embarca en dos o más estrategias genéricas pero no logra ninguna, generalmente se dice que se encuentra “atrapada a la mitad” ya que no posee ninguna ventaja competitiva. Una empresa que está atrapada a la mitad competirá con desventaja porque el líder de costo, los diferenciadores o los enfocadores tendrán mejor posición para competir en cualquier segmento. Para que una empresa que se encuentra atrapada a la mitad gane utilidades atractivas necesitara estar en un sector altamente favorable.

---

[8] Ibid, p. 36

En el caso de los Productores de San Antonio Limón Totalco se propone la creación de una estrategia basada en la diferenciación, la cual se pretende lograr mediante el aprovechamiento de las externalidades positivas derivadas de la ubicación de la localidad, pues cerca de Totalco se encuentran la laguna de Alchichica y la zona arqueológica de Cantona, así mismo dentro de la localidad tenemos la ex hacienda de San Antonio Limón Totalco la cual está siendo restaurada por la fundación “Adopta un arte A.C.”, en donde se están construyendo locales para que los productores puedan exponer y vender formalmente sus ramos, e inclusive ya se cuenta con un salón de eventos. Totalco también cuenta con la iglesia de San Antonio (Ilustración 7), nombrada así porque es dedicada a San Antonio de Padua, fue construida en la hacienda de Totalco por el arquitecto italiano Adamo Boari, quien comenzó la construcción del Teatro Nacional, que se convertiría luego en el Palacio de Bellas Artes (Velásquez, 2012, p.84).



Ilustración 6 Iglesia de San Antonio
Fuente: Acervo fotográfico IIESES

1.3. Estructura de Mercado

Para poder realizar una propuesta adecuada de estrategia competitiva para las empresas artesanales de San Antonio Limón Totalco es necesario estudiar la estructura del mercado al cual se enfrentan.

- *Competencia perfecta*. La cual se caracteriza por poseer un gran número de empresas y cada una se caracteriza por poseer un producto idéntico, hay muchos compradores, no hay restricciones de entrada a la industria, las empresas de la industria no gozan de ninguna ventaja sobre los nuevos participantes potenciales y las empresas y los compradores están completamente informados sobre los precios de los productos de cada empresa de la industria (Parkin, 1998, p. 298).
- *Competencia Monopolística.* Es un tipo de mercado en el que un gran número de empresas compiten entre sí, haciendo productos similares pero ligeramente distintos. La elaboración de un producto ligeramente diferente del producto de una empresa competidora se llama diferenciación del producto. Debido a la diferenciación del producto una empresa de competencia monopolística tiene un elemento de poder del monopolio.[9]
- *Oligopolio.* El producto puede o no estar diferenciado. Lo que importa es que solo unas cuantas empresas producen la mayor parte o toda la producción total. El motivo de que haya pocas empresas radica en que a las nuevas les resulta difícil penetrar en el mercado (Rocha, 1990, p.12).
- *Monopolio puro.* La industria cuenta con un solo productor de una mercancía para la cual, por lo que respecta al consumidor, no hay sustitutos aproximados. La ausencia de competidores da a la empresa monopolística cierto control en el precio de mercado, al poder variar las cantidades de producto que ofrece a la venta. Sabiendo que los consumidores pagaran un precio más alto si se sacan al mercado menor número de unidades, la empresa monopolística restringe la producción para incrementar los beneficios (Webb, 1991, p.415)

Con base en lo expuesto anteriormente podemos determinar que la estructura de mercado a la que se enfrentan los artesanos de San Antonio Limón Totalco es de competencia monopolística, pues hay una gran cantidad de productores y compradores, y no existen barreras para la entrada y salida de artesanos, pues cada que algún hijo de

[9] Ibid, p.369

artesano crece y se casa nace un nuevo taller artesanal. También podemos identificar que a pesar de que los artesanos de Totalco ofrecen ramos para novias y XV años (producto similar al que ofrecen sus competidores en Chilchota, Michoacán) el producto no es idéntico, es decir, los ramos se diferencian por el diseño, por lo cual nos atrevemos a decir que el artesano ejerce cierto poder monopólico sobre sus diseños, los cuales protege “celosamente” para evitar su clonación.

Es importante destacar el papel que juega la publicidad dentro de la estructura de competencia monopolística, pues el uso de esta puede significar para la empresa un incremento en las ganancias (Leroy & Meiners, 1990) sin embargo la falta de publicidad para los productores de ramos de San Antonio Limón Totalco es preocupante, pues pocas personas saben que en dicha localidad se producen ramos para novia y xv años, los cuales cuentan con una gran variedad de diseños y calidad. Es tanta la ignorancia del pueblo veracruzano hacia dicha localidad artesanal que año tras año las jóvenes se trasladan a la ciudad de México para comprar su “ajuar” sin saber que casi el 80% de los productos ofrecidos en dicha ciudad son de origen Totalqueño.

2. La cadena de valor

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene una ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato y mejor que sus competidores. La cadena de valor de una empresa esta incrustada en un campo más grande de actividades que yo llamo sistema de valor (Ilustración 7)[10].

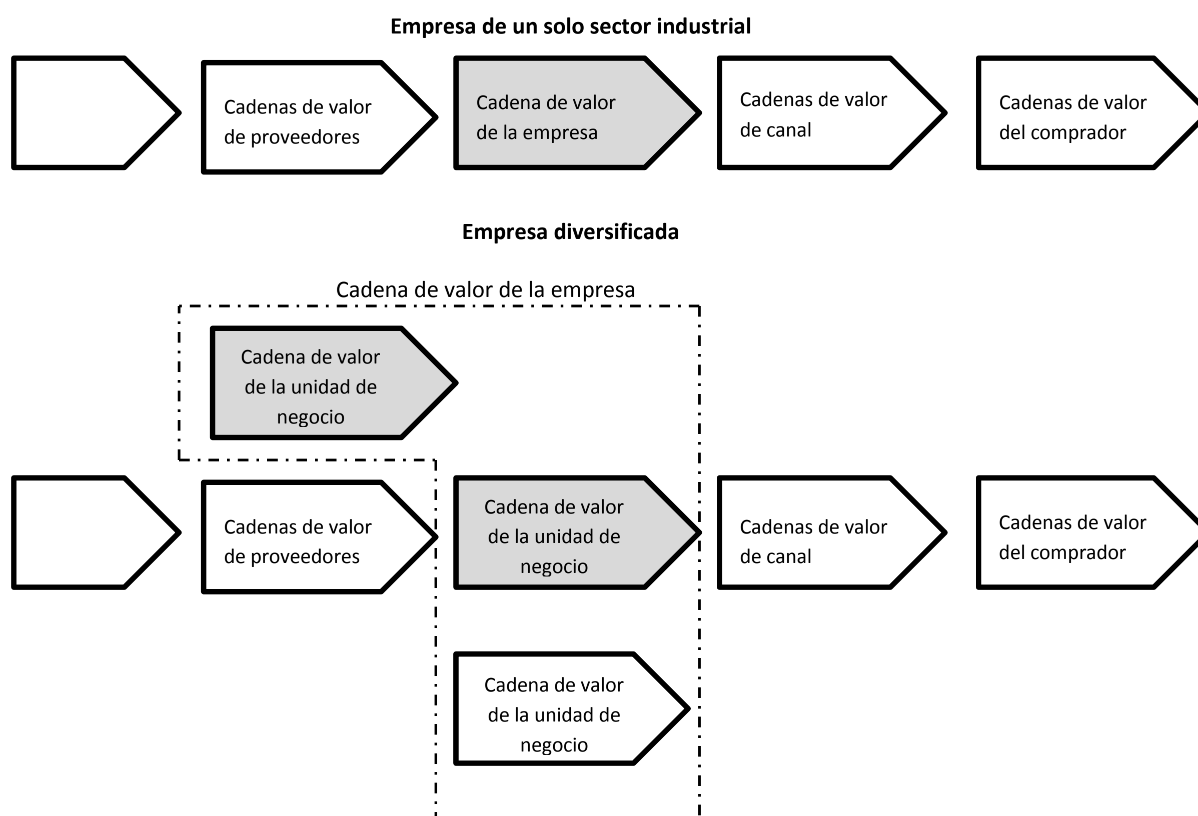


Ilustración 7 El sistema de valor
Fuente: Elaboración propia con base en aportación de Michael Porter (1994)

Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no solo entregan un producto sino que también puede influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las

[10] Porter, Ventaja, *op. cit.,* p.51.

cadenas de valor (valor canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación de una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no solo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

La cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable (Arce y Calves, 2008, p.4).

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. (Ilustración 8).

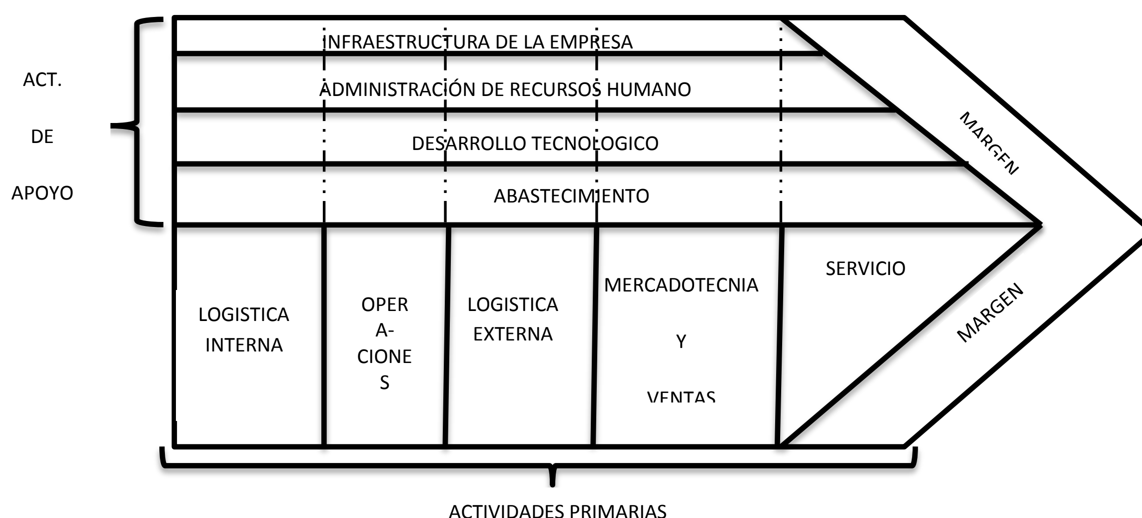


Ilustración 8 La cadena de valor genérica
Fuente: Elaboración propia con base en aportación de Michael Porter (1994)

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Se entiende por valor aquella cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, el valor es medido por el ingreso total. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. Por tanto, la meta de cualquiera de las tres estrategias genéricas es crear valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo.

La cadena de valor está integrada por las actividades de valor y de margen, y muestra el valor total creado para el comprador. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluye un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen del proveedor y del canal es parte del costo total dado al comprador.

Las actividades de valor están integradas por las actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas actividades relacionadas a la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta del producto. Las actividades primarias pueden dividirse en las cinco categorías genéricas mostradas en la ilustración 8. Mientras que las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas dentro de la cadena de valor reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo tecnológico y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. Cabe destacar que la infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, pues esta apoya a la cadena entera.

Porter afirma que la formulación de la cadena de valor se enfoca en la manera en que aquellas actividades crean valor y qué determina su costo, dando a la empresa una latitud considerable en la determinación de cómo estas actividades están configuradas y combinadas[11].

---

[11] Porter, Ventaja, *op. cit.,* p.56

2.1. Identificación de las actividades de valor

Las actividades de valor difieren de las clasificaciones contables (Ejemplo, mano de obra directa) pues estas últimas agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad. Las actividades de valor se clasifican en actividades primarias y actividades de apoyo[12].

Actividades primarias. Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

I. Logística interna. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno de proveedores.
II. Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
III. Logística externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
IV. Mercadotecnia y ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
V. Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuesto y ajustes de pedido.

Actividades de apoyo. Las actividades de apoyo a su vez son divididas en cuatro categorías genéricas, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.

[12] Ibid, p.57

I. Abastecimiento. Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias prima, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

II. Desarrollo de tecnología. Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (Know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo de la tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor, incluyendo áreas como tecnología de telecomunicaciones para el sistema de entrada de pedidos, o la automatización de la oficina para el departamento de contabilidad. El desarrollo de tecnología también toma muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto hasta la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio.

III. Administración de recursos humanos. La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.

IV. Infraestructura de la empresa. La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, financiamiento, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- Directas. Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.
- Indirectas. Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

- Seguro de calidad. Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

2.2. Definición de la cadena de valor

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas (Ilustración 9).

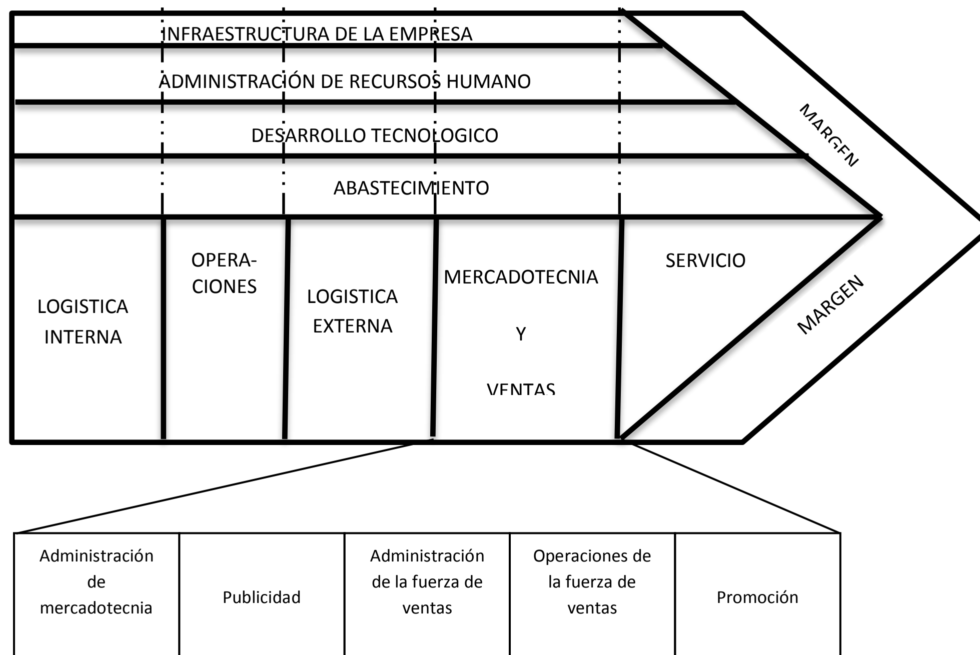


Ilustración 9 Subdivisión de la cadena de valor genérica
Fuente: Elaboración propia con base en aportación de Michael Porter (1994)

Un ejemplo de cadena de valor completa se muestra en la ilustración 10. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo. Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa.

	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO	
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					MARGEN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO		Búsqueda Entrenamiento	Búsqueda Entrenamiento		Búsqueda Entrenamiento	
DESARROLLO TECNOLOGICO	Diseño del sistema automatizado	Diseño de componentes. Diseño de máquinas. Diseño de línea de ensamble. Procedimientos de prueba. Administración de energía.	Desarrollo del sistema de información	Investigación de mercado. Ayudas de ventas y literatura técnica.	Manuales y procedimientos de servicio.	
ABASTECIMIENTO		Materiales. Energía. Partes eléctricas /electrónicas. Otras partes. Provisiones	Servicios computacionales. Servicios de transportación.	Servicios de agencias del medio. Provisiones. Viajes y subsistencia	Refacciones Viajes y subsistencia.	
	Manejo interno de materiales. Inspección interna. Recoger y entregar partes	Fabricación de componentes. Ensamble. Sintonía fina, tonificación y pruebas mantenimiento Operación de instalaciones	Procesamiento de pedidos. Embarques.	Publicidad Promoción Fuerza de ventas	Reparación de servicios. Sistemas de refacciones.	MARGEN

Ilustración 10 **Cadena de valor para un fabricante de copiadoras**

Fuente: Elaboración propia con base en aportación de Michael Porter (1994)

2.2.1. Eslabones dentro de la cadena de valor

La cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación; los eslabones pueden reflejar la necesidad de coordinar actividades, por ejemplo, la entrega oportuna del producto puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio. Por tanto, la capacidad de una empresa para coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación.

Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias y están representadas por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas las siguientes[13]:

La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas. Por ejemplo, conformarse a las especificaciones puede lograrse a través de insumos comprados de alta calidad, especificando tolerancias cercanas en el proceso de manufactura o la inspección 100% de los bienes acabados.

El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas. Por ejemplo, una mejor programación (una actividad indirecta) reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de vehículos (actividades directas); o un mejor mantenimiento mejora las tolerancias logradas por las maquinas.

Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo. Por ejemplo, la inspección 100% puede reducir sustancialmente los costos de servicio en el campo.

---
[13] Ibid., p.67

Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras. Por ejemplo, la inspección de recibo de un sustituto para la inspección de bienes acabados.

Aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva, son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos. La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones.

2.2.2. Eslabones verticales

Los eslabones verticales son los eslabones que existen entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales; la manera en que las actividades de proveedores o de canal son desempeñadas afecta el costo o desempeño de las actividades de una empresa (y viceversa). Los proveedores producen un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, y las cadenas de valor de los proveedores también influyen a la empresa en otros puntos de contacto.

Los eslabones de proveedor significan que las relaciones con los proveedores *no es un juego que sume cero* en el cual uno gana solo a costillas del otro, sino una relación en que ambos pueden ganar, por ejemplo: al concordar la entrega de chocolate de barra a un productor de confiterías en carros tanques en lugar de barras sólidas, una empresa de chocolate ahorra el costo de moldeado y empaque, mientras que el fabricante de dulces baja el costo del manejo interno y derretido.

La división de los beneficios de coordinar u optimizar los eslabones entre una empresa y sus proveedores es una función del poder de saldo de los proveedores y se refleja en los márgenes de los proveedores. El poder de saldo de los proveedores es parcialmente estructural y parcialmente una función de las prácticas de compra de una empresa. Así, tanto la coordinación con los proveedores como un fuerte saldo para capturar el sobrante son importantes para la ventaja competitiva. Uno sin el otro pierde oportunidades.[14]

---

[14] Ibid, pp. 68-69

Los eslabones de canal son similares a los eslabones de proveedor, los canales tienen cadenas de valor a través de las que pasa el producto de una empresa. Los canales ejecutan actividades como ventas, publicidad y despliegue que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa. También hay muchos puntos de contacto entre las cadenas de valor de la empresa y de los canales, como fuerza de venta, entrada de pedidos y logística externa. Como con los eslabones de proveedor, la coordinación y una optimización conjunta con los canales puede bajar el costo o aumentar la diferenciación. Los mismos puntos que existieron con los proveedores para dividir las ganancias de la coordinación y la optimización conjunta también existen con los canales.

Cabe destacar que existe otro tipo de eslabonamientos, los cuales se dan cuando localmente no se cuentan con empresas que pueden fungir como proveedores de materias primas para la industria local predominante, de acuerdo con Hirschman (1981) estos eslabonamientos pueden ser anteriores y posteriores, los efectos de los primeros se refieren a que toda actividad económica no primaria provocará intentos de producir localmente los insumos necesarios en esa actividad, mientras que los segundos se manifiestan porque cualquier actividad que no abastece exclusivamente las demandas finales dará origen a intentos de convertir sus productos en insumos de otras actividades

La REDIV-VITAE-V.I.D.A propone aprovechar este tipo de eslabonamientos mediante el establecimiento de fábricas de pegamento y listones cerca de San Antonio Limón para disminuir el costo de las materias primas utilizadas en la elaboración de ramos, así como generar nuevas fuentes de empleo.

3. Diferenciación

Michael Porter (1994) en su libro Ventaja Competitiva "Creación y sostenimiento de un desempeño superior " define la estrategia de diferenciación como una herramienta mediante la cual una empresa busca ser única en su sector industrial, por lo cual selecciona uno o más atributos que los compradores perciban como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer dichas necesidades.

Charles W. Hill (2005) señala que una empresa se diferencia de otras competidoras si puede ser única en algo que posea y sea valiosa para los compradores. El grado al que los competidores en un sector puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en la estructura del mismo. Las estrategias exitosas de diferenciación se originan en las acciones coordinadas de toda la empresa, no solo del departamento de mercadotecnia.

La estrategia de diferenciación debe tener siempre como objetivo la obtención de un precio superior al costo de diferenciar, por lo tanto, un diferenciador no puede ignorar su posición de costos, por lo cual debe intentar reducir el costo de todas aquellas áreas que no afecten la diferenciación y de este modo intentar mantener la paridad o proximidad en costo, relativa a sus competidores.

La diferenciación no es exclusiva del producto físico como erróneamente puede llegarse a pensar, ya que puede surgir de cualquier lugar de la cadena de valor, por ejemplo, del sistema de entrega del producto, el medio por el cual se vende el producto, el enfoque de mercadotecnia. Un ejemplo de diferenciación exitoso es la empresa Caterpillar tractor pues su diferenciación está basada en la durabilidad del producto, su servicio y disponibilidad de refacciones, como podemos ver su estrategia de diferenciación no se centra en el producto físico.

3.1. Fuentes de la diferenciación

Cuando el precio que se logra con la diferenciación excede el costo agregado al producto por ser único, la empresa logra un desempeño superior; por tanto, aparte de permitir a la empresa que exija un precio superior la diferenciación trae consigo otros beneficios como lo son el vender más de su producto a un precio dado o el obtener una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales.

3.1.1. Diferenciación y la cadena de valor

Porter(1994) señala que la diferenciación surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador, por tanto, la diferenciación no puede ser comprendida si se considera a la empresa como un todo. La diferenciación proviene de la cadena de valor de una empresa; cualquier actividad puede ser considerada una fuente potencial de diferenciación, ejemplo de ello es la empresa Heineken en donde el abastecimiento de materias primas y otros insumos han llevado a la diferenciación, pues ponen una atención particular en la calidad y pureza de sus ingredientes, por lo cual su cerveza es considerada como una de las mejores a nivel mundial.

Otros diferenciadores exitosos crean exclusividad a través de otras actividades primarias y de apoyo. Las actividades de desarrollo tecnológico, por ejemplo, pueden llevar a diseños de productos que tengan un desempeño de producto único. Las actividades de operaciones pueden afectar las formas de exclusividad como apariencia del producto, conformidad a las especificaciones y confiabilidad. Un sistema de logística externo bien definido puede mejorar la velocidad y consistencia de las entregas. De igual modo, las actividades de mercadotecnia y ventas pueden surgir como detonante de la diferenciación. La ilustración 11 nos muestra como una actividad de la cadena de valor puede contribuir potencialmente a la diferenciación.

Aun cuando las actividades de valor representen un pequeño porcentaje del costo total pueden llegar a tener un gran impacto en la diferenciación; por ejemplo, La inspección dentro de un laboratorio farmacéutico puede representar solo el 1% del costo, pero si se llega a enviar un solo paquete de medicinas defectuoso aun comprador puede tener profundas repercusiones negativas para la diferenciación percibida de la empresa farmacéutica. Por tanto, las cadenas de valor desarrolladas con propósitos de análisis estratégicos de costos no pueden aislar todas las actividades que son importantes para la diferenciación. Los análisis de diferenciación requieren de una división más fina de algunas actividades de valor, mientras que otras se pueden agregar solo si tienen bajo impacto en la diferenciación.

	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO	
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Apoyo de la alta gerencia en ventas de instalaciones que aumentan la imagen de la empresa del sistema de información para la alta gerencia.					MARGEN
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	Entrenamiento de personal superior.	Políticas estables para la fuerza de trabajo Programas de calidad de la vida de trabajo Programas para atraer a los mejores. Científicos e ingenieros		Incentivos de ventas para retener a los mejores agentes de ventas Contratación del mejor personal calificado de ventas y servicios.	Mejor entrenamiento de los técnicos de servicio.	
DESARROLLO TECNOLOGICO	Tecnología superior de manejo y separación de materiales. Seguro de calidad de equipo de propietario.	Características únicas del producto. Introducciones rápidas del modelo. Proceso o máquinas de producción únicas. Procedimientos automatizados de inspección.	Programación de vehículos única. Software. Vehículos o contenedores de	Aplicaciones de ingeniería de apoyo. Investigación superior de medios. Comillas más rápidas para modelos ajustados.	Técnicas de servicio avanzadas.	
ABASTECIMIENTO	Transporte más confiable en entregas internas.	Materias prima de la más alta calidad. Componentes de alta calidad.	Bodegas mejor ubicadas. Proveedores de transporte que minimicen el peligro y daños.	Colocaciones más deseables en los medios- Ubicación e imagen del producto.	Refacciones de alta calidad.	
	Manejo de insumos que minimizan daños o degradación. Oportunidades de entrega al proceso de manufactura.	Alta conformidad a especificaciones. Apariencia atractiva del producto. Responsividad a los cambios en especificaciones. Baja escala de defectos. Poco tiempo para fabricar	Entrega rápida y oportuna. Procesamiento de pedidos rápido y responsivo.	Nivel y calidad altos de publicidad. Cobertura y calidad altas de la fuerza de ventas. Relaciones personales con canales y compradores. Literatura técnica superior y otras ayudas a ventas. Promoción más extensa Crédito más extenso a compradores o canales.	Instalación rápida. Alta calidad de servicio. Promisión completa en el campo de refacciones. Amplia cobertura de servicio Entrenamiento extenso al comprador.	MARGEN

Ilustración 11 Fuentes representativas de diferenciación en la cadena de valor

Fuente: Elaboración propia con base en aportación de Michael Porter (1994)

La diferenciación también puede surgir de la *amplitud* de las actividades de una empresa, es decir, de ofrecer una línea de servicios completos; un ejemplo de ello es la empresa Crown cork and Seal la cual ofrece corcholatas (tapas de botellas) y maquinaria de llenado además de latas. A continuación se muestran algunos otros factores de diferenciación que pueden surgir de un panorama competitivo amplio; cabe destacar que para que una empresa pueda lograrlos requerirá de consistencia y coordinación entre sus actividades[15].

- Capacidad de servir las necesidades del comprador en cualquier lugar.
- Mantenimiento simplificado del comprador si las refacciones y filosofía de diseño son comunes para una línea amplia.
- Punto único en el que puede comprar el comprador.
- Punto único para el servicio al cliente
- Compatibilidad superior entre productos.

Una empresa también puede diferenciarse mediante los canales, ya que mediante ellos puede aumentar su reputación, servicio, entrenamiento de clientes y muchos otros factores. Un ejemplo de ello lo da Coca Cola, empresa refresquera que ha estado arreglando la venta de embotelladores menos efectivos a propietarios nuevos más capaces, mientras que ellos ponen mucha atención y dinero tratando de mejorar la efectividad de sus embotelladores. Entre las acciones que puede implementar una empresa para aumentar el papel de los canales como fuente de diferenciación son:

- Selección de canal para lograr consistencia en instalaciones, capacidad o imagen.
- Establecer estándares y políticas sobre cómo deben operar los canales.
- Provisión de publicidad y materiales de entrenamiento para ser usados en los canales.
- Proporcionar fondos de manera que los canales puedan ofrecer créditos.

Frecuentemente las empresas caen en el error de tratar como equivalentes la diferenciación y la calidad; si bien la calidad es parte de la diferenciación, esta última posee un campo más amplio. La calidad está asociada directamente con el producto físico, mientras que una estrategia de diferenciación trata de crear valor para el comprador a través de la cadena de valor.

[15] Porter, Michael, Ventaja, *op. cit.,* pp. 141-142

3.1.2. Guías de exclusividad.

Para poder crear nuevas formas de diferenciación o diagnosticar la sostenibilidad de una estrategia de diferenciación existente, las empresas deben identificar sus guías de exclusividad, ya que son las razones fundamentales de por qué una actividad es única y se consideran por tanto, determinantes de la exclusividad.

Michael Porter (1994) ofrece una clasificación de las principales guías de exclusividad, la cuales se muestran a continuación:

I. ***Elecciones de políticas**.* Las empresas toman elecciones de políticas sobre qué actividades desempeñar y como desempeñarlas. Estas elecciones de políticas son tal vez la guía de exclusividad única más prevaleciente. Algunas elecciones de políticas que llevan a la exclusividad son:
   - Características de productos y desempeño ofrecido.
   - Servicios proporcionados (crédito, entrega o reparación).
   - Intensidad de una actividad adoptada (tasa de gastos en publicidad).
   - Contenido de una actividad adoptada (información proporciona en el procesamiento de pedido).
   - Tecnología empleada en el desempeño de una actividad (precisión de las maquinas herramienta, computarización del proceso de pedidos).
   - Calidad de los insumos abastecidos para una actividad.
   - Procedimientos que regulan las acciones del personal en una actividad (procedimientos de servicio, naturaleza de las llamadas de ventas, frecuencia de inspección o muestreo).
   - Habilidad y nivel de experiencia del personal empleado en una actividad y el entrenamiento proporcionado.
   - Información empleada para controlar una actividad (número de temperatura, presión y variables usadas para controlar una reacción química).

II. ***Eslabones.*** La exclusividad surge con frecuencia de los eslabones dentro de la cadena de valor o con proveedores y canales que explota la empresa. Los eslabones pueden llevar a la exclusividad si la manera en que se desempeña una actividad afecta el desempeño de la otra.

Eslabones dentro de la cadena de valor. El satisfacer las necesidades del comprador implica con frecuencia el coordinar actividades eslabonadas. Por ejemplo, si se desea diferenciarse en el tiempo de entrega, una empresa debe coordinar no solo la logística externa, sino también la velocidad del procesamiento de pedidos y la frecuencia en que se toman los pedidos.

Eslabones de proveedor. De la coordinarse entre la empresa y los proveedores también puede surgir la exclusividad. La estrecha coordinación con los proveedores puede acortar el tiempo de desarrollo de un nuevo modelo, por ejemplo, si los proveedores producen las partes al mismo tiempo que la empresa está terminando el diseño del equipo para fabricar el nuevo modelo.

Eslabones de canal. Existen varias formas en que los eslabonamientos con los canales pueden llevar a una empresa a la exclusividad. Al coordinarse con los canales o al optimizar conjuntamente la división de actividades entre la empresa y los canales, puede resultar la exclusividad con frecuencia. Algunos ejemplos de cómo los eslabones con los canales pueden ayudar a la exclusividad son los siguientes:

- Entrenamiento en los canales para ventas u otras prácticas del negocio.
- Esfuerzos conjuntos de ventas con los canales.
- Subsidio de las inversiones del canal en personal, instalaciones y desempeño de actividades adicionales.

III. ***Tiempo****.* La exclusividad puede ser el resultado de cuando una empresa empezó a desempeñar una actividad. El ser el primero en adoptar una imagen de producto, por ejemplo puede evitar que los otros lo hagan sin embargo existen sectores industriales en donde el moverse tarde puede permitir a una empresa contar con tecnología más moderna y eficiente que la de sus competidores y así diferenciarse.

IV. ***Ubicación.*** La exclusividad puede surgir de la ubicación. Por ejemplo un banco de menudeo puede tener la sucursal más conveniente y ubicación de cajeros automáticos.

V. ***Interrelaciones.*** La exclusividad de una actividad de valor puede surgir de compartir con sus unidades de negocios hermanas. El compartir una fuerza de ventas tanto para seguros como para otros productos financieros, como están empezando a hacer varias empresas líderes, puede permitir al agente de ventas el ofrecer al comprador un mejor servicio.

VI. ***Aprendizaje y derramas****. El aprender cómo hacer mejor una actividad dentro de la empresa puede detonar la diferenciación. Por ejemplo el lograr* una calidad consistente en un proceso de manufactura puede ser aprendido. El aprendizaje no puede ser compartido con los competidores pues esto nulifica su contribución a la diferenciación. Solo la propiedad de aprendizaje lleva una diferenciación sostenible.

VII. ***Integración.*** El nivel de integración de una empresa puede hacerla única. La integración a nuevas actividades de valor puede hacer única a una empresa porque la empresa es más capaz de controlar el desempeño de las actividades o coordinarlas con otras actividades. La integración también puede proporcionar más actividades que sean fuentes de diferenciación. El proporcionar el servicio en planta, en lugar de dejarlo a proveedores terceros, por ejemplo puede permitirle a una empresa el ser la única en proporcionar el servicio en comparación con sus competidores. La integración puede abarcar no solo las actividades de proveedor o canal, sino que puede implicar el realizar actividades desempeñadas actualmente por el comprador

VIII. ***Escala.*** La gran escala puede permitir que se desempeñe una actividad de manera única y que no es posible en un volumen menor. Por ejemplo la escala de Hertz en la renta de autos es parte esencial de su diferenciación. Las diferentes ubicaciones de Hertz en todas las áreas de EUA y México proporcionan un servicio de dejar y recoger los autos más convenientes, y por tanto su servicio es mucho más rápido. Existen sectores en donde la escala actúa en contra de la diferenciación, un ejemplo de ello es la industria de la moda, en donde la fabricación a gran escala puede reducir la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

IX. ***Factores institucionales****.* Los factores institucionales algunas veces permiten a una empresa el ser única. De manera similar, una buena relación con el sindicato puede permitir a una empresa el establecer definiciones de trabajo únicas para los empleados.

Las guías de exclusividad son diferentes en cada actividad y pueden variar a través de las industrias para cada actividad. Una empresa debe examinar cada una de las áreas de exclusividad para ver que guía o guías lo sostienen. Esto será crítico para el sostenimiento de la diferenciación puesto que algunas guías de exclusividad proporcionan más apoyo que otras.

3.2. El costo de la diferenciación.

La diferenciación puede llegar a ser costosa e insostenible cuando la estrategia no se realiza correctamente. Una empresa al buscar desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores con frecuencia incurre en altos costos; el proporcionar apoyo superior de aplicaciones de ingeniería, normalmente requiere de apoyo de ingenieros adicionales, dicha mano de obra adicional al ser más capacitada tendrá un costo mayor.[16]

Al analizar una estrategia de diferenciación encontraremos que algunas formas de diferenciación son claramente más caras que otras. La diferenciación que resulta de una coordinación superior de actividades de valor eslabonadas puede no añadir demasiado costo. De manera similar, el diferenciar a través de tener más características en el producto es probablemente más costoso que diferenciarlo a través de características diferentes pero más deseables.

Al perseguir la diferenciación, una empresa afecta con frecuencia de forma desfavorable las directrices del costo de una actividad y añade deliberadamente costo. El mover una actividad cerca del comprador, puede aumentar el costo de la directriz del costo de ubicación. La escala, interrelaciones, aprendizaje y tiempos son directrices del costo particularmente importantes que afectan el costo de la diferenciación. Aunque la escala puede en si llevar a la diferenciación, con mayor frecuencia afecta al costo de la diferenciación. Así, las directrices de costo juegan un papel importante al determinar el éxito de las estrategias de diferenciación y tienen importantes implicaciones competitivas.

3.2.1. Valor de comprador y diferenciación.

Para que la exclusividad lleve a la diferenciación necesita ser valiosa para el comprador. El éxito de la diferenciación de un producto recae en crear valor para los compradores que de un precio superior al costo de diferenciarlo. Para comprender que es valioso para el comprador debemos determinar su cadena de valor. Debemos tomar en cuenta que el producto o servicio que ofrece una empresa representa un insumo dentro de la cadena de valor del comprador. La cadena de valor del comprador determina la manera en que el producto de una empresa se usa realmente, así como los otros efectos de la empresa sobre las actividades del comprador. Estas determinan las necesidades del comprador y son los fundamentos del valor del comprador y la diferenciación.

---

[16] Porter, Michael, Ventaja, *op. cit.,* p.145

Porter (1994) señala que la cadena de valor de un consumidor representa la secuencia de las actividades desempeñadas en el hogar y sus diferentes miembros en el que ajusta el producto o servicio. Para comprender como se ajusta el producto en la cadena de valor del hogar, es necesario identificar aquellas actividades en las que el producto está implicado directa o indirectamente, y de manera característica no todas las actividades que desempeña el hogar. Por tanto, la cadena de valor del hogar es un reflejo de los hábitos y necesidades de sus miembros.

El valor para comprador puede ser creado por una empresa a través de dos mecanismos:

I. Bajando el costo del comprador.

II. Aumentando el desempeño del comprador.

Si una empresa es capaz de bajar su costo de comprador o aumentar el desempeño de su comprador, el comprador estará dispuesto a pagar un precio superior. Por ejemplo, si se ofrece un refrigerador que reduzca su consumo de energía en un 30% respecto a los competidores, el consumidor se verá incentivado a comprar dicho producto aunque su precio sea mayor, esto significa que el comprador está dispuesto a pagar un premio por el refrigerador.

3.2.2. La cadena de valor y el valor de comprador

Mediante el impacto de la cadena de valor del comprador una empresa puede bajar el costo del comprador o aumentar el desempeño de este. Una empresa puede afectar la cadena del comprador simplemente proporcionando un insumo para una actividad del comprador. Sin embargo, el producto de una empresa tendrá tanto impactos directos como impactos indirectos sobre la cadena de valor del comprador que van más allá de la actividad en la que el producto se usa realmente[17].

Un ejemplo de dichos eslabonamientos múltiples se muestra en la venta de camiones pesados. Un camión pesado influye directamente en los costos de logística del comprador, función de la capacidad de carga del camión, facilidad de carga y descarga, costos de combustibles y costo de mantenimiento. El camión también tendrá efectos indirectos sobre otros costos de del comprador. Su capacidad influirá en la frecuencia con

---

[17] Ibíd., p.150

la cual el comprador hace entregas. El camión puede contribuir a la calidad del producto a través de la cantidad de vibración a la que se somete su carga, así como por las condiciones de temperatura y humedad en el tránsito. El camión también puede afectar los costos de empaque del comprador como función de la protección requerida para evitar daños. El camión puede aumentar cada vez más la identidad de marca a través de la apariencia y visibilidad del logotipo pintado a los lados. Por otro lado, la disponibilidad de las refacciones afectara el tiempo ocioso experimentado por el comprador del camión.

Los eslabonamientos entre una empresa y la cadena de valor de su comprador son relevantes para crear valor del comprador, se encuentran en función del uso real por el comprador y no necesariamente del uso para el que fue destinada su producción.

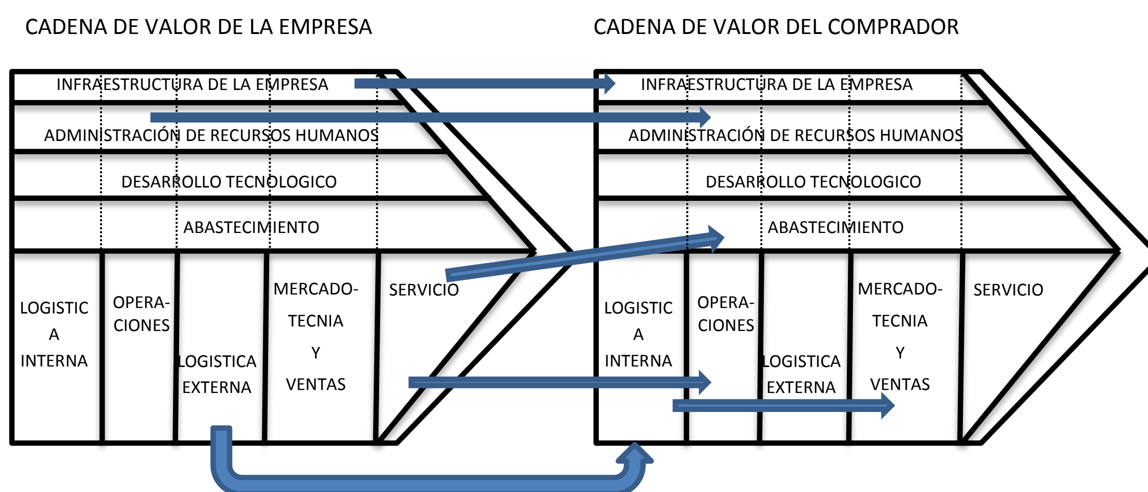


Ilustración 12 Eslabones representativos entre la empresa y la cadena de valor del comprador
Fuente: Elaboración propia con base en aportación de Michael Porter (1994)

Cada impacto de una empresa sobre la cadena de valor de sus compradores incluyendo cada eslabón entre las actividades de valor de una empresa y comprador, representa una oportunidad posible para la diferenciación. Mientras más directos o indirectos sean los impactos que un producto tiene sobre la cadena de valor del comprador, mayor probabilidad de éxito tendrán las posibilidades de diferenciación y un nivel general mayor de diferenciación obtenible.

En el ejemplo anterior del fabricante de camiones, entre más comprenda este ultimo la cadena de valor del comprador puede modificar el diseño del camión para proporcionar mayores beneficios al comprador, así como desempeñar otras actividades de valor como servicio, refacciones y financiamiento para ser más valioso para el

comprador. Así, la diferenciación surge de todos los eslabones entre una empresa y su comprador en los que la empresa es única. El valor de ser único en una actividad de valor es el impacto directo o indirecto sobre el costo o desempeño del comprador.

3.2.3. Bajar el costo de comprador

Hay muchas formas de bajar el costo de comprador si la empresa tiene una comprensión sofisticada de cómo usan el producto los compradores y como las diversas actividades de mercadotecnia, entrega y otras actividades afectan a los costos del comprador.[18] Una empresa puede bajar el costo de comprador de las siguientes formas:

- Bajar el costo de entrega, instalación o financiamiento. Bajar la tasa de uso requerida del producto.
- Bajar los costos directos por el uso del producto, como mano de obra, combustible, mantenimiento y espacio requerido.
- Bajar el costo indirecto por usar el producto, o el impacto del producto en otras actividades de valor. Por ejemplo un componente ligero puede reducir los costos de transportación para el producto final.
- Bajar el costo de comprador en otras actividades de valor sin conexión con el producto físico.
- Bajar el riesgo de fallas del producto y de esta manera bajar el costo de falla esperado por el comprador.

[18] Ibíd., p.152

Factor de diferenciación	*Ejemplo*
Uso reducido del producto para lograr un beneficio equivalente (incluyendo el porcentaje de desperdicio)	Hojas de acero cortadas al tamaño
Tiempo más rápido para procesar	Sostenes de fijación rápida
Costos menores de mano de obra por uso (insumos de mano de obra menores, menos entrenamiento o menor mano de obra experimentada requerida)	Marcadores automáticos
Reducción de la cantidad de insumos o equipo auxiliar requerido (ejemplo, combustible, electricidad, protección requerida contra interferencias, etc.)	Refrigerador eficiente al combustible
Menor mantenimiento / refacciones requeridos o facilidad de mantenimiento	Copiadoras confiables
Menor tiempo fuera u ocio	Barcos de carga de rápida embarcación
Menor ajuste o monitoreo requerido	Pinturas de calidad uniforme
Menor costo o riesgo de falla	Prevenciones contra explosión en pozos petroleros
Menor inspección de entrada requerida	Semiconductores
Menores costos de instalación	Material de techado de una chapa
Tiempo de ajuste más rápido	Maquinas herramientas programadas
Tiempo de procesamiento más rápido	Aleaciones de aluminio
Riesgo reducido de daños de otros productos	Equipo de filtración
Alto valor de rescate	Carros duraderos
Compatibilidad con más tipos de equipo auxiliar	Computadoras personales

Tabla 1 **Características ilustrativas de productos que bajan el costo directo de uso del comprado.**
Fuente: Elaboración propia con base en aportación de Michael Porter (1994)

3.2.4. Aumentar el desempeño del comprador

Aumentar el desempeño del comprador dependerá de la comprensión de que es desempeño deseable para el punto de vista del comprador. Aumentar el desempeño de los compradores industriales, comerciales depende de lo que crea la diferenciación para sus compradores. Así las necesidades del comprador deben ser comprendidas, requiriendo del mismo análisis que el análisis de la cadena de valor del comprador.

El aumentar el desempeño de los compradores comerciales o industriales puede estar basado en ayudarles a cumplir sus metas no económicas como estatus, imagen o prestigio. Para los productos vendidos a los consumidores, el aumentar el desempeño del comprador consistirá en satisfacer mejor las necesidades.

3.2.5. Valor del comprador y el comprador real.

No siempre es una empresa o un hogar quienes compran un producto; lo hacen los tomadores de decisiones individuales. Tanto el valor real como las señales de valor son asentadas e interpretadas por estos tomadores de decisiones. La identidad de la persona o personas específicas que toman la decisión de compra influirá, si no es que determinará, el valor dado a un producto. El tomador de decisiones puede no ser necesariamente la persona que paga por el producto (el doctor, no el paciente, es quien escoge las medicinas) y puede ser diferente desde el usuario (el agente de compras elige un producto usado en la planta). El canal también puede tomar sus propias decisiones sobre si almacenar o no el producto de una empresa o si la empresa es un proveedor deseable[19] . En el caso de los ramos el comprador real son las novias y las jovencitas próximas a cumplir 15 años.

Los tomadores de decisiones diferentes valorarán diferentes cosas de un proveedor y usaran diferentes señales para asentarlas. Un agente de compras puede no valorar la confiabilidad, tan alto como un gerente de planta, porque el agente de compras está más separado de las consecuencias de la falla del producto. El agente de compras puede estar más motivado a mantener el precio de compra al mínimo[20].

El identificar el valor que una empresa crea para el comprador y las señales de valor usadas por el comprador, descansa en la determinación de la identidad del comprador real.

3.2.6. Criterio de compra del comprador

De acuerdo con Porter[21] el criterio de compra del comprador puede dividirse en dos tipos:

I. *Criterio de uso.* El criterio de compra que proviene de la manera en que el proveedor afecta el valor del comprador real a través de la disminución del costo del comprador o del aumento de su desempeño. El criterio de uso puede abarcar al producto real (la diferencia de sabor entre Coca cola y Pepsi), también puede incluir intangibles como estilo, prestigio, estatus percibido, y connotación de marca (jeans de diseñador) particularmente en los bienes de consumo.

---

[19] Porter, Michael, Ventaja, *op. cit.,* p.158
[20] Ibídem
[21] Ibíd., pp. 158-159

II. *Criterio de señalamiento.* El criterio de compra que surge de las señales de valor, o los medios usados por el comprador para inferir o juzgar lo que es el valor real del proveedor. Los criterios de señalamiento podrían incluir factores como publicidad, lo atractivo de las instalaciones y la reputación. Los criterios de señalamiento típicos incluyen:

- Reputación o imagen.
- Publicidad acumulada.
- Peso o apariencia externa del producto.
- Empaquetado y etiquetas.
- Apariencia y tamaño de las instalaciones.
- Tiempo en el negocio.
- Lista de clientes.
- Participación en el mercado.
- Precio (si este connota calidad)

El criterio de uso son medidas específicas de lo que crea el valor al comprador. El criterio de señalamiento son medidas de cómo los compradores perciben la presencia del valor. Mientras que el criterio de uso tiende a estar más orientado hacia el producto de un proveedor, la logística externa y las actividades de servicio, el criterio de señalamiento surge con frecuencia de las actividades de mercadotecnia. Sin embargo, cada departamento funcional de la empresa puede afectarlas a ambas.

El precio superior que una empresa puede pedir será una función de su exclusividad al cumplir tanto el criterio de uso como el de señalamiento. El enfocarse al criterio de uso sin cumplir también con el criterio de señalamiento, un error común, minará la percepción sobre el valor de una empresa. El tratar el criterio de señalamiento sin cumplir con el criterio de uso, normalmente no tendrá éxito debido a que los compradores eventuales se dan cuenta de que sus necesidades sustanciales no se han cumplido.

3.3. Estrategia de diferenciación

La diferenciación surge de crear en forma única el valor de comprador. Puede resultar a través de la satisfacción de los criterios de uso y señalamiento, aunque en su forma más sostenible viene de ambos. La diferenciación sostenible requiere que solo una empresa desempeñe una actividad de valor que repercuta en esos criterios de compra.

El nivel general de diferenciación es el valor acumulado que crea para los compradores por cumplir todos los criterios de compra. Las fuentes de diferenciación en la cadena de valor de la empresa son frecuencia múltiples. La diferenciación llevará a un desempeño superior si el valor percibido por los compradores excede el costo de la diferenciación. La estrategia de diferenciación trata de crear la mayor brecha entre el valor de comprador creado (y el precio premio resultante) y el costo de exclusividad en la cadena de valor de la empresa.

El costo de diferenciación variará por actividad de valor, y la empresa debe elegir aquellas actividades en las que la contribución al valor del comprador es mayor con relación al costo. Esto puede implicar el perseguir fuentes de exclusividad de bajo costo, así como las altas que tengan un alto valor de comprador. El componente final de la estrategia de diferenciación es el sostenimiento. La diferenciación no llevará a un precio premio a largo plazo a menos que sus fuentes permanezcan siendo valiosas para el comprador y no puedan ser imitados por los competidores. Así una empresa debe encontrar fuentes duraderas de exclusividad que estén protegidas por las barreras de la imitación.

3.3.1. Rutas a la diferenciación.

Una empresa puede aumentar su diferenciación de dos maneras básicas. Puede ser más exclusiva al desempeñar sus actividades de valor existentes o puede reconfigurar la cadena de valor de alguna manera que aumente la exclusividad.

3.3.1.1. Aumentar las fuentes de exclusividad.

Las siguientes son actividades que se deben llevar a cabo si queremos lograr una exclusividad y que también generen valor de un cliente para con la empresa proveedora del bien.

Produzca las fuentes de diferenciación en la cadena de valor. Una empresa puede aumentar su diferenciación al explotar las fuentes de exclusividad en las actividades de valor adicionales. Cada actividad de valor debe ser revisada escrupulosamente en cuanto a formas de aumentar el valor de comprador.

Haga uso real del producto consistente con el uso debido. La diferenciación puede sufrir si la empresa no toma los pasos necesarios para alinear los usos reales y debidos:

- Invierta en investigar como es usado el producto realmente por los compradores.
- Modifique el producto para que se utilice correctamente con mayor facilidad.
- Diseñe manuales efectivos y otras instrucciones de uso, en lugar de tratarlos como una idea nueva.
- Proporcione entrenamiento y educación a los compradores para mejorar el uso real, ya sea directamente o a través de sus canales.

Emplee señales de valor para reforzar la diferenciación en el criterio de uso. Una empresa no puede ganar los frutos de la diferenciación sin una atención adecuada a los criterios de señalamiento. El comprador puede no percibir costos indirectos o escondidos de un producto, el señalamiento puede ser tan necesario para mostrar la falta de valor proporcionado por los competidores como puede serlo para mostrar el valor que entrega la empresa.

El diferenciador debe proporcionar seguridad sobre la corrección de la elección del comprador después de la venta. El señalamiento solo es necesario hasta el grado en que ayuda a los compradores a percibir el valor de la empresa, nada más.

Emplee la información empaquetada con el producto para facilitar tanto uso como señalamiento. Los sistemas de información se vuelven herramientas cada vez más importantes en la diferenciación y empaquetar información con un producto puede aumentar la diferenciación. El dar al producto la capacidad de generar información mientras es usado (lectura continua de kilometraje por gasolina en un auto) puede mejorar el uso de un producto así como ser valioso por derecho propio. Añadir información de un producto sobre cómo se hizo dicho producto, que tan exclusivo es, o como desempeña sustitutos relativos es con frecuencia una manera eficaz de señalar su valor.

3.3.1.2. Haga del costo de la diferenciación una ventaja

El hecho de generar una diferenciación también genera cierto costo inevitable, sin embargo al seguir los siguientes factores podremos hacer del costo algo mínimo dentro de la cadena de valor de la empresa.

Explote todas las fuentes de diferenciación que no sean costosas. Muchas actividades pueden hacerse exclusivas añadiendo un pequeño costo extra. El uso de eslabones apoya en la mejora de la diferenciación, puede empezar por diferenciarse a ella misma por medio de una mejor coordinación o con proveedores o canales. Reducir los defectos de los productos puede reducir el costo del servicio.

Minimice el costo de diferenciación controlando las guías de costo, en particular el costo de señalamiento. Las empresas deben diferenciarse tanto como sea posible cuidando el control de las directrices del costo de las actividades. Es importante encontrar formas eficientes de señalamiento, debido a que el señalamiento en si no crea valor. El señalamiento que se basa en inversiones anteriores o reputación (unidades colocadas, publicidad acumulada) puede ser menos costoso que el señalamiento que surge de los gastos actuales.

Enfatice las formas de diferenciación en las que una empresa tenga una ventaja al costo sostenible en la diferenciación. Una empresa debe diferenciarse de aquellas maneras en las que tenga una ventaja al costo. Una empresa de gran participación tendrá una ventaja al costo al diferenciarse en actividades sensibles a la escala como publicidad de forma que el costo por hacerlo se reduzca por las interrelaciones con unidades de negocio hermanas.

Reduzca el costo en actividades que no afecten el valor del comprador. Además de buscar una ventaja de costo en la diferenciación, una empresa también debe prestar atención a la disminución del costo de las actividades sin relación a la estrategia de diferenciación escogida.

3.3.2. El mantenimiento de la diferenciación

El mantenimiento de la diferenciación depende de dos cosas, su valor continuo percibido por los compradores y la falta de imitación por parte de los competidores. Existe un riesgo presente de que cambien las necesidades o percepciones de los compradores, eliminando el valor de una forma particular de diferenciación. El mantenimiento de la diferenciación de una empresa frente a sus competidores depende de sus fuentes. Para que sea sostenible se tiene que basar en fuentes en donde haya barreras de movilidad para los competidores que lo imiten, la diferenciación será más sostenible bajo las siguientes condiciones:

Las fuentes de exclusividad de la empresa implican barreras. La propiedad de aprendizaje, los eslabones, las interrelaciones y las ventajas de primer movedor tienden a ser guías de exclusividad más sostenibles que simplemente una elección de política de ser único en una actividad. Las actividades de señalamiento como la publicidad también pueden ser sostenibles debido a que implican barreras.

Las fuentes de diferenciación son múltiples. La dificultad general de imitar una estrategia de diferenciación depende en parte de cuantas fuentes de exclusividad tenga la empresa. El mantenimiento de la diferenciación es normalmente mayor si esta surge de fuentes múltiples, en lugar de estancarse en uno solo como el diseño del producto. La diferenciación que resulta de acciones coordinadas en actividades de valor será normalmente más duradera, ya que requiere de cambios en el comportamiento del competidor para imitar.

Una empresa crea costos de intercambio al mismo tiempo que diferencia. Los costos de intercambio son costos fijos incurridos por el comprador al cambiar de proveedores, lo que permite a una empresa sostener un precio superior aun si su producto es igual al de los competidores. Si la diferenciación al mismo tiempo crea costos de intercambio, aumenta la sostenibilidad de la misma. Los costos de intercambio surgen de la forma en que un producto es usado por el comprador. Las actividades que hacen única a una empresa con frecuencia aumentan el costo de intercambio, ya que el comprador con frecuencia ajusta sus actividades a explotar la exclusividad de la empresa.

3.3.3. Trampas en la diferenciación

A continuación se muestran algunas fallas comunes en las que caen las empresas en busca de las estrategias de diferenciación, la mayoría es el resultado de una comprensión incompleta de las bases que sostienen a la diferenciación[22].

Exclusividad que no es valiosa. El hecho de que una empresa sea exclusiva en algo no significa necesariamente que esté diferenciada. La exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que baje el costo del comprador o que aumente el desempeño del mismo, percibido por el comprador. Una buena prueba del valor de la exclusividad es si una empresa puede exigir y sostener un precio superior al vender a compradores bien informados.

Demasiada diferenciación. Si una empresa no comprende los mecanismos por los cuales sus actividades afectan al valor del comprador o su percepción del valor, puede estar demasiado diferenciada. Si los niveles de calidad o servicio del producto son más altos que las necesidades del comprador, una empresa puede ser vulnerable a competidores con el nivel de calidad correcto y a un precio menor. La diferenciación innecesaria es el resultado del fallo en el diagnóstico de las entradas de desempeños o la disminución de retornos en el criterio de compra del comprador. Esto surge de una falta de comprensión de cómo se relaciona las actividades de una empresa a la cadena de valor del comprador.

Un precio superior demasiado alto. Un precio superior de la diferenciación es una función del valor de la diferenciación y su sostenibilidad. Un competidor diferenciado será abandonado por los compradores si el sobreprecio es demasiado alto. A menos de que la empresa comparta algo de valor creado con el comprador en forma de un precio razonable, pudiendo tentar al comprador a integrarse hacia atrás. Si una empresa no mantiene sus costos en la proximidad de sus competidores, el precio superior puede crecer por encima de niveles sostenibles aun si se mantiene la diferenciación de la empresa.

Ignorar la necesidad de señalar el valor. A veces las empresas ignoran la necesidad de señalar el valor, basando sus estrategias de diferenciación en criterios de uso que se consideran las bases reales para la diferenciación. A pesar de ello existen

---

[22] Porter, Ventaja, *op. cit.,* p.177

señales de valor porque los compradores no pueden o no quieren discernir las diferencias entre los proveedores. Ignorar el criterio de señalamiento puede abrir a una empresa a un ataque de un competidor que proporciona un valor inferior, pero que tiene una mejor comprensión del proceso de compra del comprador.

No conocer el costo de la diferenciación. La diferenciación no lleva a desempeño superior a menos que el valor percibido por el comprador exceda su costo. Las empresas saben que para diferenciarse necesitan asumir que la diferenciación tiene un sentido económico; así no gastan más en la diferenciación de lo que recuperan en el precio superior, o no explotan las formas de reducir el costo de la diferenciación a través de la comprensión de sus directrices del costo.

Foco en el producto en lugar de la cadena de valor completa. Algunas empresas consideran la diferenciación solo en términos del producto físico y no explotan las oportunidades de diferenciarse en otras partes de la cadena de valor. La cadena de valor completa con frecuencia proporciona bases numerosas y sostenidas para la diferenciación, aun si el producto es un artículo de consumo.

No reconocer los segmentos del comprador. El criterio de compra del comprador y sus grados con frecuencia varían entre los compradores, lo que crea segmentos de comprador. Si una empresa no reconoce la existencia de estos segmentos, su estrategia puede no satisfacer las necesidades de ningún comprador, haciéndola vulnerable a las estrategias de enfoque. La existencia de segmentos de comprador no significa que la empresa deba elegir una estrategia de enfoque, sino que debe basar su diferenciación en criterios de compra ampliamente valorados.

4. El Sector Artesanal

4.1. Características del Sector Artesanal Mexicano

México es uno de los países con mayor herencia cultural en el mundo, de acuerdo con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDU) actualmente existen cerca de 54 pueblos indígenas distribuidos por todo el territorio nacional.

Los pueblos indígenas al ser despojados de sus mejores tierras para cultivar y al enfrentarse a un México cambiante en donde el eslabón más débil de la cadena social era ocupado por ellos, se vieron obligados a encontrar una nueva forma de sobrevivir y encontraron en la actividad artesanal una forma honrada de ganarse la vida y sobre todo una manera de perpetuar sus tradiciones.

Actualmente México cuenta con un total de 9240 unidades económicas (u. e.) dedicadas al ramo manufacturero artesanal, de acuerdo con el INEGI los estados con mayor concentración de unidades económicas (u. e.) son Michoacán con 1373 u. e., Jalisco con 1152 u. e., Estado de México con 925 u. e. y Puebla con 857 u. e., estados que sin lugar a dudas cuentan con una población indígena significativa.

Debido a que la actividad manufacturera artesanal cuenta con un carácter generalmente informal, es decir, la mayoría de las microempresas dedicadas a dicho giro no se encuentran legalmente establecidas, es difícil encontrar información y cifras exactas sobre la producción total de dicha industria.

De acuerdo al Banco de Información Económica (BIE) en 2011 la Industria Manufacturera Mexicana produjo 5,451,968,032 miles de pesos de los cuales solo 3,046,869 miles de pesos corresponden a la Industria manufacturera artesanal, es decir, la industria artesanal representa solo el 0.05% de los ingresos obtenidos por la Industria Manufacturera, porcentaje que disminuyo en relación a años anteriores en donde se mantuvo en 0.06%.

Para estudiar las características del Sector Artesanal Mexicano, tomamos como base la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2012 (ENIGH), cabe destacar que los resultados de dicha encuesta son representativos a nivel nacional, en ella se detallan las características de 8,861 viviendas con un total de 33,726 habitantes.

En lo que respecta a las características de la población Artesanal el 50.06 % de los habitantes encuestados trabajan, es decir, 16,884 habitantes de 12 años en adelante realizan alguna actividad clasificada dentro del Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO), y es con base en dicha clasificación que se determinó en número de trabajadores dedicados a alguna actividad artesanal, así como la población Artesanal

De la población trabajadora encuestado en la ENIGH 2012 y con base en la SINCO solo el 1.55% de la Población realiza alguna actividad artesanal (Tabla 2). De los 263 habitantes el 2.28% corresponde a Artesanos en la elaboración de productos de metal, el 89.35% a los Artesanos en la elaboración de productos de madera, papel, textiles y de cuero y piel, los artesanos en la elaboración de productos en cerámica, vidrios, azulejos y similares ocupan el 3.04%; por último, el 5.32% corresponde a artesanales no clasificados anteriormente.

Tabla 2 Población trabajadora y tipo de actividad Artesanal

Ocupación	Artesanos
Artesanos en la elaboración de productos de metal	
Joyeros orfebres plateros y pulidores de metal	6
Artesanos en la elaboración de productos de madera, papel, textiles y de cuero y piel	
Artesanos de productos de bejuco, vara, palma, carrizo y mimbre, excepto madera	79
Artesanos y trabajadores en la elaboración de productos de papel y cartón	9
Trabajadores en la preparación de fibras e hilados	3
Tejedores de fibras	40
Artesanos y confeccionadores de productos textiles	16
Bordadores y deshiladores	72
Peleteros, cortadores, curtidores y teñidores de cuero, piel y similares	1
Zapateros artesanales	15
Artesanos en la elaboración de productos de cerámica, vidrio, azulejo y similares	
Alfareros y trabajadores ceramistas	7
Trabajadores en la elaboración de productos de hueso, concha, coral y similares	1
Otros artesanos	
otros trabajos artesanales no clasificados anteriormente	14
Total	263

Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

Con base en la regionalización proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI) la mayor concentración de Artesanos se encuentra en la región 1 integrada por Colima, México, Morelos, Nayarit, Querétaro, Quintana Roo, Sinaloa y Yucatán, región que representa el 31% de los artesanos, mientras que la región 6 constituida por Aguascalientes, Coahuila, Jalisco, Nuevo León y la región 7 formada por el Distrito Federal solo representan el 3% (Tabla 3). Así mismo podemos observar que dentro de la región uno predomina la artesanía elaborada con bejuco, vara, palma, carrizo y mimbre (Tejido de fibras vegetales), mientras que la actividad artesanal con mayor número de trabajadores es la confección de productos textiles que representa el 49.8% del total de artesanos encuestados.

Tabla 3 Regionalización por ocupación Artesanal

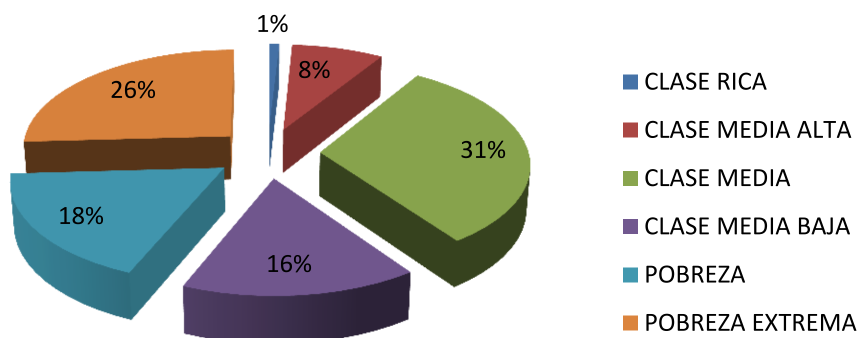
Ocupación Artesanal	**Región INEGI**							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Total**
Joyeros orfebres plateros y pulidores de metal	0	2	0	2	0	0	2	**6**
Artesanos de productos de bejuco, vara, palma, carrizo y mimbre, excepto madera	60	0	16	0	1	2	0	**79**
Artesanos y trabajadores en la elaboración de productos de papel y cartón	0	2	2	1	1	3	0	**9**
Artesanos y trabajadores en la confección de productos Textiles	21	16	27	57	5	1	4	**131**
Artesanos y trabajadores en la elaboración de productos de cuero y piel	0	1	9	4	2	0	0	**16**
Alfareros y trabajadores ceramistas	0	1	1	4	1	0	0	**7**
Trabajadores en la elaboración de productos de hueso, concha, coral y similares	0	0	0	1	0	0	0	**1**
otros trabajos artesanales no clasificados anteriormente	1	3	2	2		3	3	**14**
Total	**82**	**25**	**57**	**71**	**10**	**9**	**9**	**263**

Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

En ingreso corriente[23] promedio mensual que reciben los artesanos es de $21,276. 1, mientras que el ingreso promedio mensual por trabajo[24] es de $13,755.9 y el ingreso promedio mensual por trabajo subordinado[25] es de $9,771.3. Una de las características del sector artesanal es el intercambio de productos con el fin de completar el gasto familiar, dicha característica se puede observar en el ingreso corriente el cual casi duplica el ingreso obtenido por el trabajo e incluye el gasto no monetario.

En lo que respecta al nivel socioeconómico, se tomando en cuenta la clasificación ofrecida por CONEVAL podemos determinar que el 26% de los artesanos encuestado se encuentra en situación de Pobreza extrema y el 18% en situación de pobreza (grafica 1).

Grafica 1 **Nivel Socioeconómico Nivel socioeconómico de los Artesanos en base al ingreso por trabajo**



Fuente: Elaboración propia

[23] Suma de los ingresos por ingreso monetario y el gasto no monetario
[24] Suma del ingreso obtenido por trabajo, como subordinado, como independiente y de otros trabajos
[25] Son remuneraciones por trabajo subordinado. Está compuesta por los sueldos, las comisiones, aguinaldo, indemnizaciones del trabajo y remuneraciones en especie.

De acuerdo con la encuesta ENIGH 2012 la población artesanal encuestada fue de 1,042 habitantes de los cuales el 11.9% vive en localidades rurales y el 88.1% en localidades urbanas (Tabla 4).

Tabla 4 Clasificación de la Población Artesanal por tamaño de localidad

Tamaño	Población
1 a menos de 15,000 habitantes	124
15,000 o más habitantes	918
Total	**1042**

Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

Dentro de la población Artesanal el 77.25 % se encuentra trabajando, el 13.72% corresponde a jóvenes de 12 a 17 años que trabajan dentro del ramo artesanal, cabe destacar que desde pequeños los artesanos enseñan a sus hijos el oficio con la finalidad de que al crecer puedan seguir con la tradicional familiar. El sexo predominante dentro de la población artesanal es el femenino, pues representan el 51.8% de la población (Tabla 5).

Tabla 5 Población por grupo de edad y sexo

Grupo de edad	Población	hombres	mujeres
De 0 a 5 años	98	48	50
6 a 11 años	139	67	72
12 a 17 años	143	72	71
18 a 22	112	53	59
23 a 27	90	49	41
28 a 32	69	31	38
33 a 37	62	28	34
38 a 42	53	27	26
43 a 47	57	22	35
48 a 52	49	25	24
53 a 57	36	13	23
58 a 62	34	12	22
63 a 67	32	24	8
68 a 72	24	7	17
73 a 77	19	12	7
78 a 82	21	10	11
83 a 87	4	2	2
Total	**1042**	**502**	**540**

Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

Dentro de la población artesanal 44.43% habla lengua indígena, de estos, 3.93% habla sólo lengua indígena y 40.50% habla lengua indígena y español. Por otro lado, 55.57% de la población no habla lengua indígena (tabla 6).

Tabla 6 Población artesanal que hablan lengua indigena

Hablantes de lengua indígena	Cantidad	Porcentaje
Artesanos que hablan lengua indígena	***463***	***44.43%***
Sólo lengua indígena	41	3.93%
Lengua indígena y español	422	40.50%
Artesanos que no hablan lengua indígena	***579***	***55.57%***
Total	**1042**	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

La lengua indígena más hablada por los artesanos es el Maya con el 41.68%, seguida por el Náhuatl 17.71%; mientras que las menos habladas son el Mixe y el Mazahua, ambas con 0.21 % de la población artesanal de habla indígena (Tabla 7).

Tabla 7 Lengua indígena y Población Artesanal

Lengua indígena	Población
Mazahua	1
Zapoteco	35
Zapoteco vallista	33
Mixteco	18
Mixteco de la mixteca alta	2
Mixteco de la mixteca baja	42
Tlapaneco	10
Totonaca (Totonaco)	6
Mixe	1
Huasteco	7
Maya	193
Tzotzil (Tsotsil)	13
Náhuatl	82
Purépecha (Tarasco)	20
Total	**463**

Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

El nivel de escolaridad de la población artesanal es bajo: 13.60% no asistió a la escuela, 4.26% solo asistió al preescolar, 43.96% termino la primaria, 26.40 % concluyó la educación secundaria, 8.43% posee una educación media superior y tan solo el 3.35% tiene una educación superior (Tabla 8). Dentro de la Población artesanal 77.87% sabe leer y escribir, mientras que 22.7% de la población es Analfabeta.

Tabla 8 Población Artesanal y Nivel de Escolaridad

Nivel escolar	Población
Ninguno	134
Preescolar	42
Primaria	433
Secundaria	260
Preparatoria o bachillerato	70
Normal	1
Carrera técnica o comercial	13
Profesional	29
Maestría	3
Doctorado	0
Total	**985**

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

En lo que respecta al sector salud, de las 1042 personas que integran la población artesanal 66.4% se encuentra inscrita al Programa de Seguro Popular, 14.2% es derechohabiente de alguna institución médica; mientras que 19.4% se encuentra sin derechohabiencia (Tabla 9).

Tabla 9 Sector Salud

Instituto	Población
Afiliados al seguro popular	692
Con derechohabiencia:	
IMSS	128
ISSSTE	12
ISSSTE Estatal	3
Pemex	0
otro	5
Sin derechohabiencia	202
Total	**1042**

Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

De la población artesanal con derechohabiencia, 33.33% está afiliada a través del trabajo, 6.12% por jubilación o invalidez, 42.18% se encuentra inscrita por algún familiar dentro del hogar, 6.80% por ser estudiante, 8.84% se encuentra afiliado por algún familiar de otro hogar (Tabla 10).

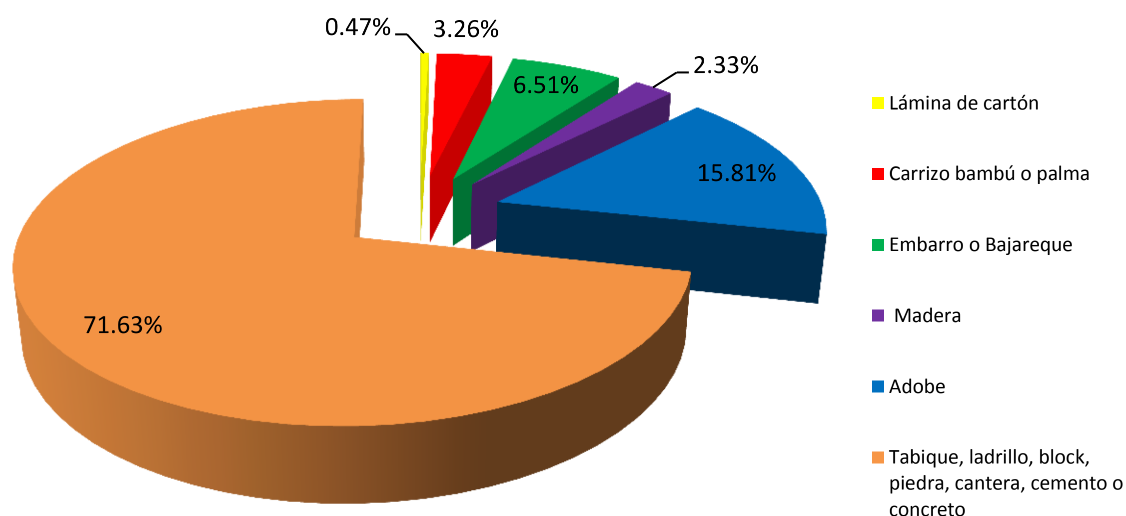
Tabla 10 Afiliación o inscripción a instituciones de Salud

Origen de la afiliación	Población
Préstamo en el trabajo	49
Jubilación o invalides	9
Familiar en el hogar	62
Muerte del asegurado	3
Ser estudiante	10
Contratación propia	1
Algún familiar de otro hogar	13
No sabe	0
Total	**147**

Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

En relación a las características de la vivienda de los artesanos, la mayoría de las viviendas cuentas con pared de ladrillo, block, tabique, piedra, cantera, cemento o concreto (71.63%), mientras que solo 0.47% posee una pared con lámina de cartón (Grafica 2).

Grafica 2 Material de pared de la Vivienda



Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

En lo que respecta al material del techo de la vivienda, la mayor parte de las viviendas cuentan con un techo de losa de concreto o viguetas con bovedilla (52.09%), 22.79% corresponde a viviendas con techo de lámina metálica, solo 0.47% de las viviendas poseen un techo construido con material de desecho (Tabla 11).

Tabla 11 Material del techo de la vivienda

Material	Viviendas
Material de desecho	1
Lámina de cartón	6
Lámina metálica	49
Lámina de asbesto	13
Palma o paja	19
Madera o tejamanil	2
Terrado con viguería	1
Teja	12
Losa de concreto o viguetas con bovedilla	112
Total	**215**

Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

En piso de la mayor parte de las viviendas está construido con cemento (70.23%), seguido por las viviendas con piso de Madera, mosaico u otro recubrimiento (18.60%), solo 11.16% corresponde a viviendas con piso de tierra (Tabla 12).

Tabla 12 Material del piso de la vivienda

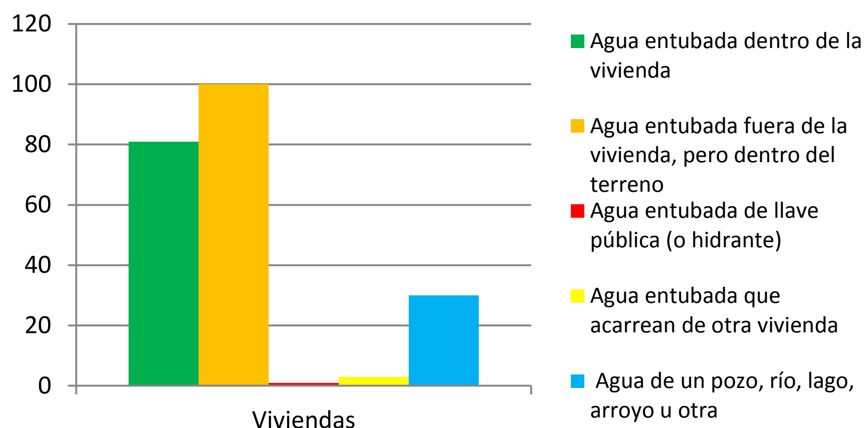
Material	Viviendas
Tierra	24
Cemento o firme	151
Madera, mosaico u otro recubrimiento.	40
Total	**215**

Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

En cuanto a los servicios básicos, 86.05% cuentan con el servicio de agua de la red pública, 46.51% cuenta con agua entubada fuera de la vivienda pero dentro del terreno, 37.67% cuentan con agua entubada dentro de la vivienda, 1.40% utiliza agua entubada que acarrea de otra vivienda, 0.47% utiliza agua entubada que acarrea de la llave pública. Cabe destacar que solo el 13.95% no cuenta con el servicio de agua de la

red pública, así que se ven en la necesidad de acarrear agua de algún pozo, rio, lago o arroyo (Grafica 3).

Grafica 3 Disponibilidad de Agua



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

En lo que respecta al servicio de drenaje 39.07% está conectado a la red pública, 60.93% no cuenta con dicho servicio público. Por otro lado, 96.74% de las viviendas cuentan con luz eléctrica del servicio público (Tabla 13).

Tabla 13 Disponibilidad del servicio de drenaje y luz eléctrica

Drenaje	Viviendas
La red pública	84
Una fosa séptica	73
Una tubería que va a dar a Una barranca o grieta	4
Una tubería que va a dar a un río, lago o mar	0
No tiene drenaje	54
Total	**225**

Electricidad	Viviendas
Del servicio público	208
De una planta particular	1
De panel solar	1
De otra fuente	2
No tiene luz eléctrica	3
Total	**225**

Elaboración propia con base en la encuesta ENIGH 2012. INEGI

4.1.1. Problemas a los que se enfrenta el artesano mexicano

El sector artesanal Mexicano se caracteriza por tener un desarrollo casi inexistente pese a que las artesanías de México son reconocidas alrededor del mundo por sus variados diseños, carácter exótico y su gran calidad. Sin lugar a dudas uno de los principales frenos del crecimiento de dicho sector es la forma de organización de los artesanos.



Ilustración 13 Tapete de Otomí. Temoaya, Estado de México.
Fuente: Fotografía tomada de la web

A medida que los artesanos se asocian para crear productos y responder a una demanda importante pueden generarse organizaciones pequeñas dentro de su contexto, que logran la fuerza e impacto suficientes para participar y mantenerse como unidades productivas que dinamizan las economías y crean condiciones de bienestar para las familias (Uribe, 2011, p.11).

La asociación y cooperación entre los artesanos puede ayudar a eliminar el uso de intermediarios comúnmente llamados “coyotes” quienes generalmente pagan un precio bajo por las artesanías y se quedan con la mayor parte de las ganancias; así como disminuir la guerra de precios entre los productores, y sobre todo ampliar su mercado objetivo y su margen de ganancia.

Sin embargo las asociaciones entre productores Artesanales son raras y la mayoría llegan al fracaso debido a la cultura de desconfianza y competición extrema que existe entre ellos. Esta constante competición por acomodar sus productos en el mercado los lleva a malbaratar sus productos con el fin de obtener ingresos para alimentar a sus familias, por lo cual nos atrevemos a afirmar que el principal problema de los Artesanos es su poca capacidad para generar ingresos (ilustración 14).

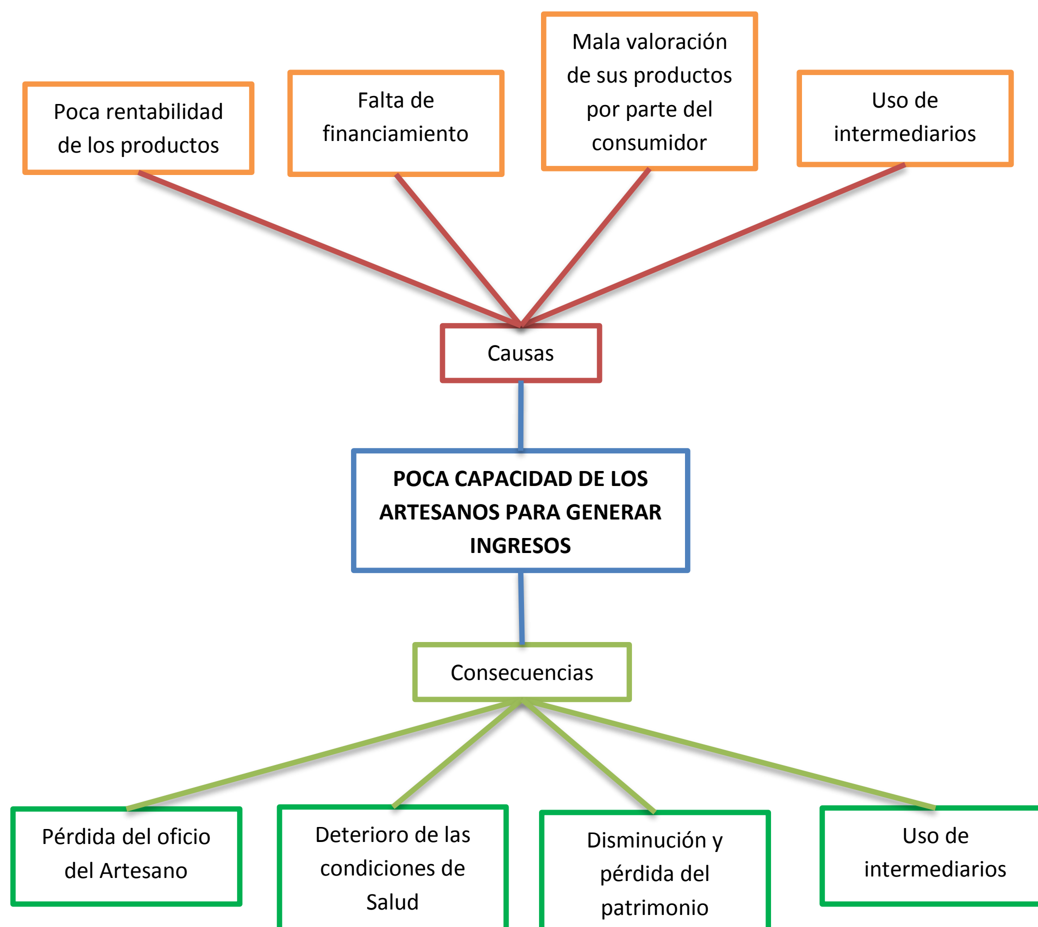


Ilustración 14 **Principal problema al que se enfrentan los artesanos**

Fuente: Elaboración propia

Una de las causas de la poca capacidad de los Artesanos para generar ingresos es la poca rentabilidad de sus productos, ya que muchas veces no logran generar ganancias suficientes para cubrir los costos de producción; la mayor parte de los artesanos indígenas vende su producto a precios muy bajo, ya que su producción es generalmente para el autoconsumo o intercambio entre los demás productores.

Cuando los artesanos o grupos de artesanos buscan cambiar esta situación, ampliar su escala de producción y aumentar su nivel de ingreso, se enfrentan a la escasa oferta de financiamiento y poca asesoría para la implementación de sus proyectos; pues pese a que existen programas a nivel nacional para apoyar las agrupaciones de artesanos mexicanos, muchas veces estas asociaciones gubernamentales solo proporcionan el apoyo económico a los artesanos, sin capacitarlos para la correcta administración de los recursos.

Otro factor que contribuye a la escasa capacidad de los artesanos para generar ingresos es el uso de intermediarios “coyotes”, pues dichos personajes tienden a acaparar la mercancía comprándola por adelantado a un precio bajo, que generalmente ellos establecen, dejando un estrecho margen de ganancia para los productores y obteniendo ellos el mayor beneficio.

Los artesanos también tienen que enfrentar la mala valoración de su producto por parte de los consumidores ya que estos últimos no suelen percibirlos como objetos costosos por lo tanto están acostumbrados a pagar poco por dichos objetos; no es raro encontrar a los consumidores “regateando” el precio de las artesanías y a los Artesanos cediendo ante la precio de no poder acomodar sus productos.

Finalmente, la poca capacidad del artesano para generar ingresos que le permitan tener un nivel de vida decoroso, nos lleva a las siguientes consecuencias:

Perdida del oficio del artesano. Con los años la actividad artesanal ha venido sufriendo una desaparición paulatina del oficio del artesano; al no poder mejorar sus condiciones de vida es común que tanto padres como los hijos artesanos busquen otras alternativas de ingreso que les permita tener una mayor rentabilidad.

Deterioro de las condiciones de Salud. Muchos de los artesanos no cuentan con atención medica pública, y si sumamos a esto su condición de pobreza, es común que recurran a la automedicación o al uso de brebajes que muchas veces solo contribuyen a agravar su salud. Otro factor es la falta de información con respecto a las técnicas utilizadas para producir sus artesanías, pues aún existen artesanos que utilizan técnicas que ponen en riesgo su salud, existe un caso representativo en el sector artesanal por el uso de una materia prima con altos niveles de toxicidad: los alfareros, han utilizado por años el óxido de plomo para esmaltar las piezas que confeccionan. El bruñido, como se conoce la técnica de hornear con óxido de plomo, da a las piezas de cerámica un brillo decorativo. Sin embargo, el uso de esta sustancia puede afectar de forma grave al sistema nervioso, e incluso puede ocasionar la muerte (FONART, 2010, p.17).

Disminución o pérdida del patrimonio. La pérdida del patrimonio se considera una consecuencia directa de la falta de capacidad del artesano para generar un ingreso que le permita cubrir sus gastos eficientemente; el artesano llega a verse en la necesidad de vender sus pocos objetos para la subsistencia familiar.

Sin embargo la pérdida del patrimonio también llega a darse por la poca disponibilidad de créditos hacia los artesanos; cuando el artesano o grupo de ellos se enfrentan a la negativa de un crédito para poder ampliar su nivel de producción, es común que decidan vender parte de su patrimonio para autofinanciarse, y al no tener alguien que los guie para la implementación correcta de su proyecto, este último termina fracasando.

Transmisión intergeneracional de la pobreza. Al tener pocas oportunidades de crecimiento y desarrollo, las familias artesanales suelen caer en un círculo vicioso de pobreza.

Es aquí en donde vemos la importancia de crear una propuesta que proporcione a los artesanos las herramientas para generar un ingreso sostenible que le permita mejorar su nivel de vida, así como disminuir la desaparición de los oficios artesanales, pues la desaparición de dicha actividad representa una gran pérdida del patrimonio cultural de México. Cabe destacar que los problemas aquí enumerados no son exclusivos de los artesanos mexicanos, pues la situación del sector artesanal es similar en toda Latinoamérica.

4.2. El Sector Artesanal en San Antonio Limón Totalco

4.2.1. San Antonio Limón Totalco a través de la historia

Al hablar de la historia de San Antonio Limón Totalco es inevitable citar al Antropólogo Eduardo Ponce Alonso, quien en el 2011 realizo una monografía titulada Breves Notas sobre San Antonio Limón (Totalco), dentro de la cual mediante la investigación y entrevista con los habitantes de la localidad, logro adentrarse a los orígenes y costumbres de tan pintoresco pueblo.

De acuerdo con el Antropólogo en el municipio de Perote existen registros de seis haciendas: San José de los Molinos, Ximonco, Aguatepec, Tenextepec, Cuautotolapam y San Antonio Limón, dichas haciendas configuraron la red de producción y organización social del valle de Perote durante la mitad del siglo XIX.



Ilustración 15 **Ruinas de la ex hacienda de San Antonio en Totalco**

Fuente: Acervo fotográfico del IIESES

En sus inicios el municipio de Perote se fundó como "mesón" en 1526, funcionando como zona de descanso para los viajeros que se trasladaban del puerto de Veracruz a la ciudad de México y viceversa. Este tránsito de personas con diferentes ideas y cultura favoreció el desarrollo de la zona, el clima frio y seco por su parte permitió el desarrollo de actividades agrícolas e industriales como la siembra de trigo y haba, la elaboración de pulque, la crianza de ganado mayor y menor, Así como extracción de madera del cofre de Perote.

Gracias a la gran extensión territorial que poseían las haciendas en su época de esplendor, los dueños tenían acceso a una gran diversidad de climas y pisos ecológicos, lo que favorecía una amplia diversidad en la siembra de productos agrícolas. La construcción del sistema ferroviario también trajo grandes beneficios a las haciendas, pues aparte de incrementar el precio de sus suelos facilito la inserción de sus productos a nuevos mercados.

Aparte de la actividad agrícola y ganadera de las haciendas, se tiene reporta cierto tipo de actividad industrial, la cual inicio en 1705 con el registro de tres hornos para la producción de brea y alquitrán, estos productos eran vendidos en el puerto de Veracruz pues eran usados para la reparación de los barcos. Los hornos de brea se duplicaron para 1743 pero desaparecieron para 1817. Cabe destacar que los bosques fueron sobre explotados, pues la tala de árboles era muy común en la región para obtener ingresos extras, aparte de que la madera era utilizada en aserraderos y para la producción de brea.

El apogeo del sistema hacendario encuentra su fin con la revolución mexicana, y con este también se termina el poder que el hacendado ejercía a nivel regional y sobre sus trabajadores. Este cambio de estructuración social sentó las bases para el nacimiento de los grupos ejidales, cabe señalar que al repartirse las tierras de las haciendas en ejidos, se perdió el acceso a diferentes pisos ecológicos.

A la hacienda San Antonio Limón (Totalco) se le expropiaron 17,489 hectáreas, de las cuales la mayor parte conforman el actual ejido de San Antonio Limón Totalco (10,201 hectáreas), el cual se fundó en 1927. Al desaparecer el modo de producción hacendario, las personas buscaron nuevas formas de sustento, si bien algunas siguieron dedicándose a actividades agrícolas como la siembre de frijol, chícharo, trigo centeno y trigo de pan, otras empezaron a dedicarse a la elaboración de ramos artificiales, lazos y recuerdos para eventos sociales.

El carácter de empresa familiar que predomina en los talleres de ramos, favoreció el crecimiento de la industria artesanal dentro de la localidad, se estiman actualmente cerca de 300 talleres artesanales dedicados a la elaboración de ramos, lazos y recuerdos, por lo cual San Antoni Limón Totalco ha pasado de ser una comunidad agrícola a formar una comunidad de artesanos.

4.2.2. Características generales de San Antonio Limón Totalco

4.2.2.1. Geografía y Clima

San Antonio Limón Totalco pertenece al municipio de perote y forma parte de las cinco localidades urbanas de dicho municipio y funge como frontera entre el estado de Veracruz y Puebla. En la parte norte de la localidad encontramos en “el cerro del Pizarro”, al sur se encuentra la comunidad de Guadalupe Victoria.

Se localiza en latitud norte 19°30'13 y longitud oeste -97°20'56 y está a 2344 metros sobre el nivel del mar. Posada sobre el valle de Perote se caracteriza por un clima frio seco y una temperatura media anual de 12°C, esto causa diversas externalidades para los productores pues si bien es cierto que gran parte de la población se dedica a fabricar ramos artesanales, la mayor parte de la población son agricultores y las grandes heladas muchas veces los hacen perder una parte considerable de sus cosechas, las cuales en su mayoría son para autoconsumo.

El tipo de suelo predominante es el regosol[26], altamente susceptible a la erosión, es también poroso, seco y semiárido. Precisamente por la característica polvosa del suelo cuentan algunos pobladores que la comunidad de San Antonio Limón también es conocida como Totalco.

En cuanto al tipo de flora de la zona predominan los magueyes y nopales, los cuales cubre casi en su totalidad el territorio. Respecto a la fauna es común encontrar, conejos, armadillos, víboras.

4.2.2.2. Características Socioeconómicas

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el INEGI la localidad de San Antonio Limón Totalco cuenta con 4,172 habitantes, de los cuales 2,060 son hombre y 2,112 mujeres, dando una relación hombre-mujer de 97.54.

Existen en la localidad tres habitantes que aparte de hablar español hablan alguna lengua indígena, esto representa el 0.07 % del total de la población de estudio. Cabe destacar que de acuerdo con el INEGI no existen casos de personas indígenas que no hablen español.

---

[26] Regosol. Suelos conformados por materiales sueltos no consolidados provenientes de depósitos aluviales, torrenciales recientes. En general son de tono claro. Se encuentran en las playas, dunas y, en mayor o menor grado, en las laderas de las sierras.

San Antonio Limón cuenta con dos escuelas de preescolar, una primaria la cual trabaja en dos turnos, una telesecundaria y un telebachillerato; aquellos jóvenes que desean continuar su educación deben migrar fuera de la localidad.

En cuanto a sus estadísticas escolares el 63% de los jóvenes en edad de estudiar asisten a la escuela, lo que significa que son 811 jóvenes de 3 a 24 años que no asisten a la escuela. Por otro lado, el 24% de los habitantes de 15 años y más no culminaron su educación primaria, mientras que el 14% de dicha fracción poblacional no cuenta con algún grado de escolaridad y solo el 19% completo sus estudios de educación secundaria. Los habitantes tienen un grado promedio de educación de 5.85 años, mientras que el grado promedio de educación en el municipio de Perote es de 7.26 años y en el estado de Veracruz de 7.67 años (Tabla 14).

Tabla 14 Educación

Concepto	Población
Población de 3 a 24 años que asiste a la escuela	116
Población de 3 a 24 años que no asiste a la escuela	811
Población de 15 años y más sin escolaridad	384
Población de 15 años y más con primaria completa	280
Población de 15 años y más con primaria incompleta	641
Población de 15 años y más con secundaria completa	507
Población de 15 años y más con secundaria incompleta	146
Grado promedio de escolaridad	5.85

Fuente: Tabla de elaboración propia con información del Censo de Población y Vivienda 2010.

Así mismo, solo el 18.16% de la población es derechohabiente del servicio de salud pública (Tabla 15), cabe destacar que la localidad solo cuenta con una clínica, la cual no se da abasto para atender a los pobladores, encontrándose siempre saturada y con falta de medicamentos, razón por la cual la mayor parte de los habitantes de Totalco deben acudir a instituciones privadas fuera de la localidad, pues aquellos que acuden al hospital Civil de Perote encuentran siempre una negativa ante su necesidad de atención médica.

Tabla 15 Salud

Concepto	Indicador
Población derechohabiente a servicios de salud	758
Población sin derechohabiencia a servicios de salud	3406
Población derechohabiente del IMSS	219
Población derechohabiente del ISSTE	34
Población derechohabiente del ISSTE estatal	1
Población derechohabiente del seguro popular o seguro médico para una nueva generación	488

Fuente: Tabla de elaboración propia con información del Censo de Población y Vivienda 2010.

En cuanto a las características de su vivienda (Tabla 16), la mayoría de sus hogares cuentan con una jefatura del hogar masculina, pues de los 953 hogares censados solo 132 contaban con un jefe de hogar femenino, en lo que respecta a las características meramente físicas de las viviendas el 97% de estas cuenta con piso diferente de tierra, el 99% cuenta con el servicio de luz eléctrica, el 91% con servicio de agua potable ya sea dentro o fuera del hogar, el 99% cuenta con letrina o sanitario, el 56% cuentan son el servicio de drenaje y solamente el 53% cuentas con todos los servicios básicos, es decir, luz, agua potable y drenaje.

Tabla 16 Vivienda

Concepto	Indicador
Viviendas particulares habitadas	953
Viviendas particulares con piso diferente de tierra	927
Viviendas particulares con Luz eléctrica	945
Viviendas particulares con Agua	871
Viviendas particulares con excusado o sanitario	944
Viviendas particulares con drenaje	543
Viviendas particulares con todos los servicios básicos	509

Fuente: Tabla de elaboración propia con información del Censo de Población y Vivienda 2010.

En términos económicos San Antonio Limón Totalco cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA) de 1467 habitantes, es decir, el 35% de la población se encuentran laborando o en busca de empleo, mientras que el 34 % a pesar de encontrarse en edad de trabajar no piensan a corto plazo adentrarse en el mercado laboral. Las actividades en las que se emplean las personas de la comunidad son en el área agrícola, como trabajadores en alguna fábrica de block, trabajadores de la construcción, pedreros, empleados de la industria de la carrocería, como profesionistas y en la elaboración de ramos.

La mano de obra disponible dentro del mercado laboral en Totalco se ocupa casi en su totalidad, pues de acuerdo con el INEGI la población ocupada representa el 98% de la PEA, esto se debe a que la mayor parte de la demanda de mano de obra se encuentra en la actividad que hace ya más de 40 años se ha adoptado en la localidad, es decir, a la fabricación de ramos, lazos y recuerdos, esta actividad económica le ha dado la oportunidad a la población de Totalco de tener un empleo que se puede desarrollar en casa y le permite trabajar a toda la familia, esto les ayuda no solo a obtener un ingreso, sino a convivir mayor tiempo con sus seres queridos y a transmitir tus conocimientos de generación en generación.

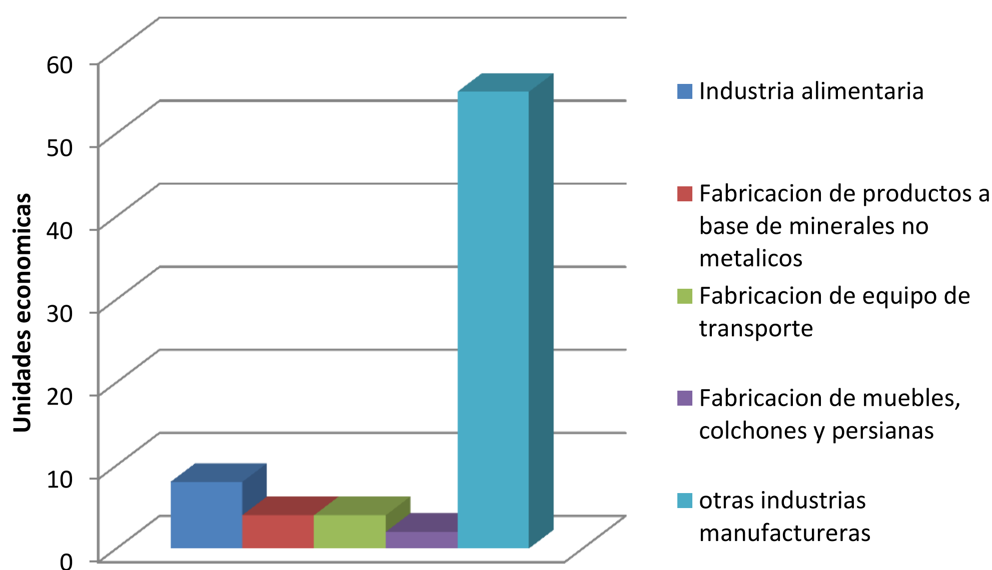
Tabla 17 Sectores económicos existentes en la localidad de San Antonio Limón Totalco

Sectores Económicos	**Unidades Económicas**
Industrias manufactureras	73
Comercio al por mayor	2
Comercio al por menor	88
Servicios educativos	4
Servicios de salud y de asistencia social	1
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	1
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	10
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	7
TOTAL	**186**

Fuente: Tabla de elaboración propia con información de DENUE

En cuanto a la distribución de los sectores económicos dentro de la localidad, el 23.96% de la PEA se dedica al sector primario, el 54.14% al sector secundario y el 21.89% al sector terciario. Cabe destacar que el INEGI reconoce un total de 186 unidades económicas dentro de la localidad de San Antonio Limón Totalco, 73 corresponden a la industria manufacturera (Tabla 17), de las cuales 55 son reconocidas como talleres de ramos, lazos y recuerdos (Grafica 4).

Grafica 4 Industria manufacturera en San Antonio Limón Totalco



Fuente: Elaboración propia con base en la información al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) proporcionado por INEGI

4.2.3. Características del sector artesanal en San Antonio Limón Totalco

La elaboración artesanal de ramos, lazos y recuerdos se ha vuelto una tradición dentro de las familias Totalqueñas, el hecho de trasmitirse de padres a hijos ha favorecido la proliferación de talleres dentro de la comunidad, pues al crecer los hijos y casarse, tienden a crear su propio taller, de acuerdo con una encuesta realizada por el Instituto de Investigaciones en Estudios Superiores, Económicos y Sociales (IIESES) y la REDIV-VITAE-V.I.D.A existen en la localidad de San Antonio Limón Totalco cerca de 300 talleres artesanales, sin embargo cuando se aplicó la encuesta solo se logró la participación de 52 talleres, gracias a esta investigación se posee información relacionada con las estadísticas de producción, empleo, ventas, dotación de factores, entre otros.



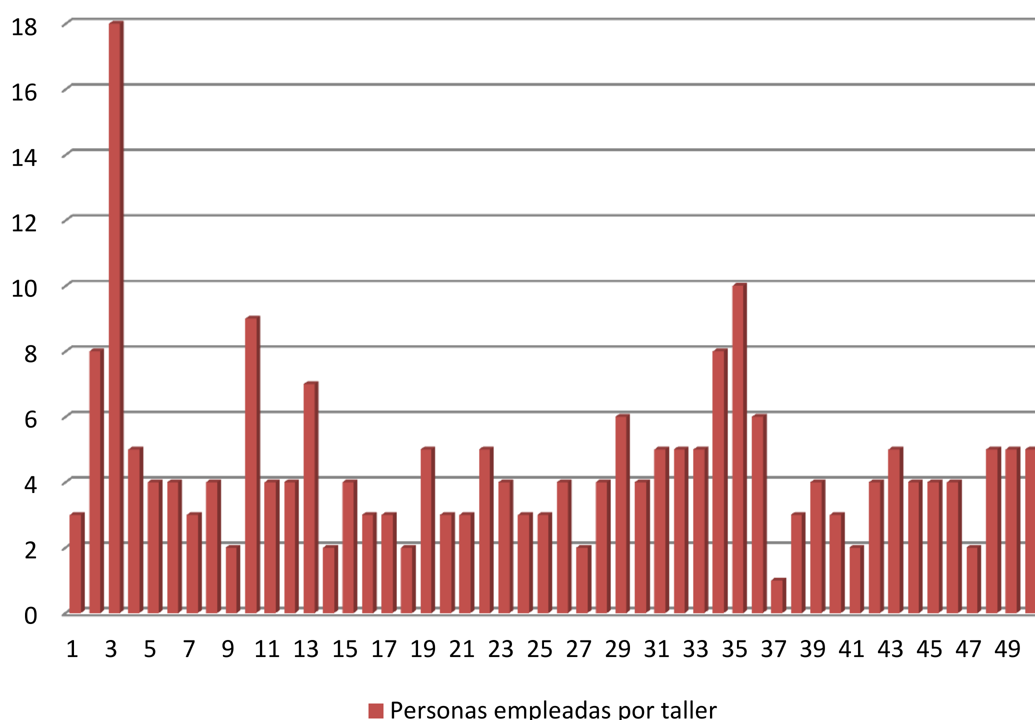
Ilustración 16 **Aplicación de la encuesta realizada por la REDIV-VITAE-V.I.D.A de la Universidad Veracruzana**
Fuente: Acervo fotográfico IIESES

La reproducción de los talleres artesanales en la comunidad ha ocasionado ciertos fenómenos familiares como por ejemplo, una “nuclearización” de la familia y una especialización entre talleres, además, la lucha por ganar mercado ha llevado a innovar en las técnicas, diseños y materiales. Este fenómeno de nuclearización ha provocado una exigua cohesión entre los artesanos y una saturación del mercado (Ponce, 2011, p.6).

Cabe destacar que los orígenes de la actividad artesanal se encuentran fuera de la localidad, pues los habitantes al verse en la necesidad de sacar adelante a su familia comenzaron a migrar en busca de oportunidades de empleo, siendo la ciudad de México su principal destino. Fue en esta ciudad donde algunas personas encontraron empleo en la elaboración de ramos, al aprender las técnicas del oficio regresaron a su comunidad y decidieron seguir trabajando en dicho oficio.

Fabricar un ramo requiere una gran paciencia y dedicación, pues su armado consta de varias fases. Un taller emplea de 3 a 5 personas en promedio, regularmente se trata de integrantes de la misma familia, solo en días de mucha demanda los talleres tienden a contratar personal extra (Grafica 5).

Grafica 5 Número de personas empleadas en los talleres



Fuente: Elaboración propia con base en los encuestas aplicadas en San Antonio el Limón (Totalco) por el IIESES y el proyecto REDIV-VITAE-V.I.D.A

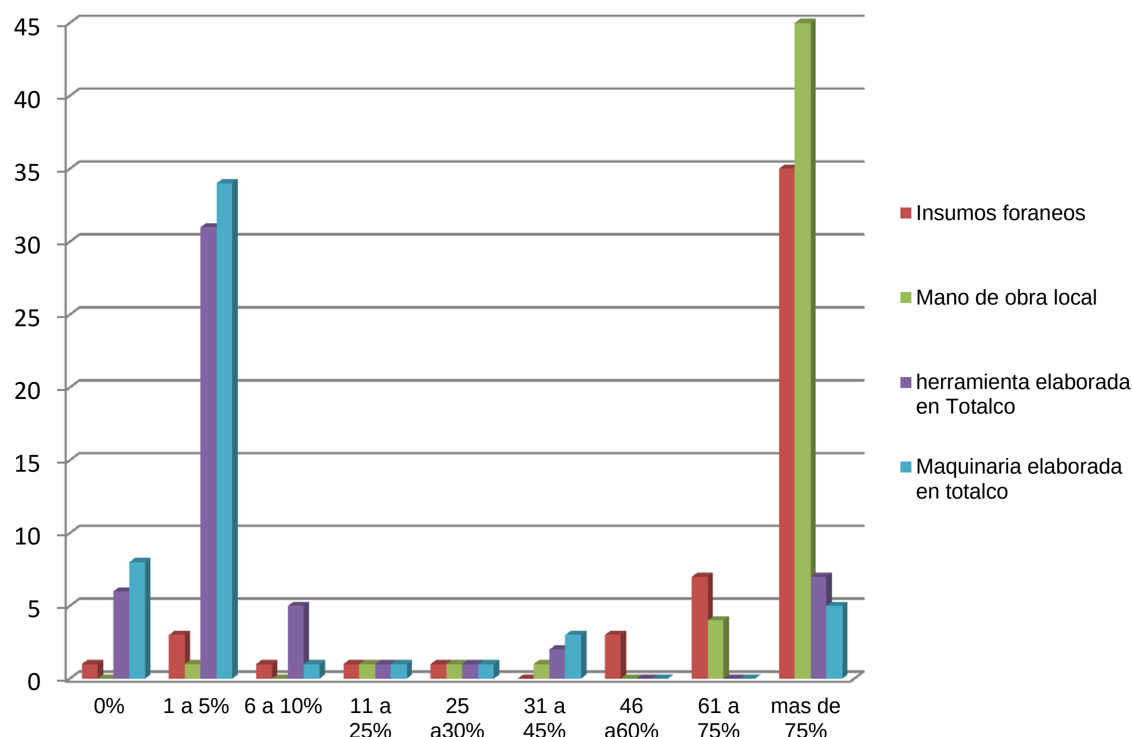
El proceso de producción de ramos se divide de la siguiente manera; una persona se dedica exclusivamente a ensamblar el ramo y las otras personas trabajan en el preparado de los listones, las flores, los cristales, el migajón o el azar. La parte del armado del ramo es principalmente tarea de hombres pues se requiere cierta dosis de fuerza para ir juntando las piezas.[27]

Los materiales utilizados por los artesanos para la elaboración de ramos son el alambre, listón, cristal, perla, hoja, cordón, papel, migajón, naturaleza muerta, Silicón, parafina, mientras que las herramientas para el armado son pinzas, pistola de silicón y alicatas; dichos materiales son comprados en su mayoría fuera de la localidad,

[27] Ibíd., p.38

principalmente en la ciudad de México pues es ahí en donde consiguen a menor precio los materiales, esta situación se refleja en la gráfica 3 pues se observa claramente que la mayor parte de los insumos y herramientas son de origen foráneo (Grafica 6).

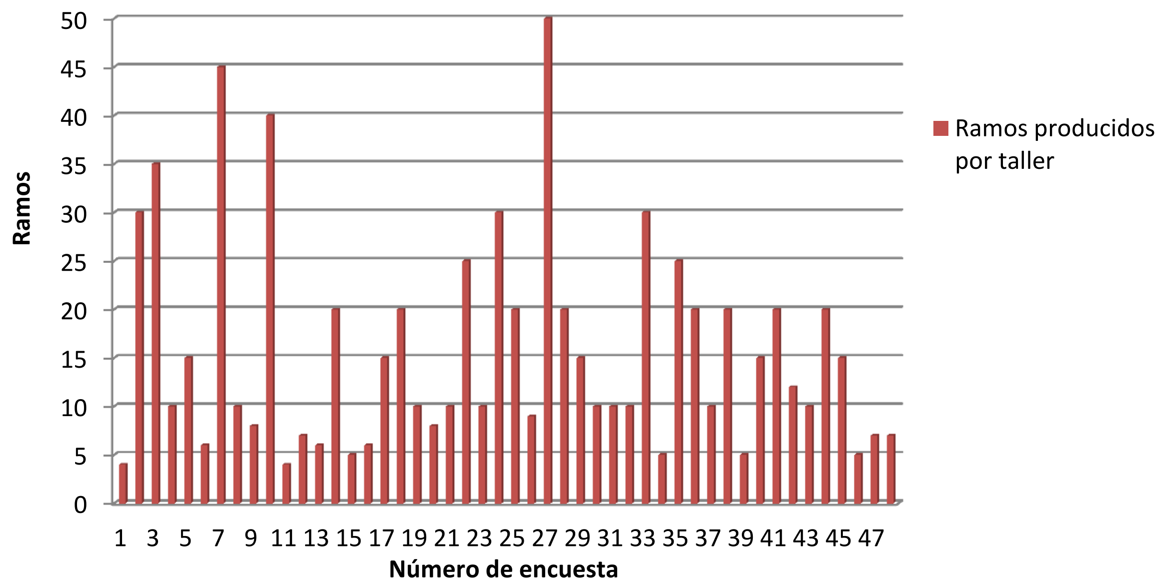
Grafica 6 Dotación de factores productivos



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en San Antonio el Limón (Totalco) por el IIESES y el proyecto REDIV-VITAE-V.I.D.A

Un taller produce en promedio 15 ramos diarios, los cuales se colocan en el mercado nacional (Grafica 7), con un precio promedio de $160 por ramo sencillo de novia, es importante mencionar que ese mismo ramo llega a tener un costo promedio de $350 en las tiendas especializadas en productos para boda. Por su parte el Azar tiene un precio de $70 por kilo y los ramitos que son para el novio se venden en un promedio de $1 la pieza en mayoreo, sin embargo con el fin de colocar su producto en el mercado local los productores tienden a bajar el precio. Existen talleres dedicados a la producción de ramos finos, los cuales se elaboran con materiales de poca oferta dentro del mercado, dichos ramos poseen una gran calidad ya que son elaborados con flores deshidratadas, cebolla y hojas, debido a sus características dichos ramos se cotizan aproximadamente en $1,500.

Grafica 7 **Producción diaria de ramos**



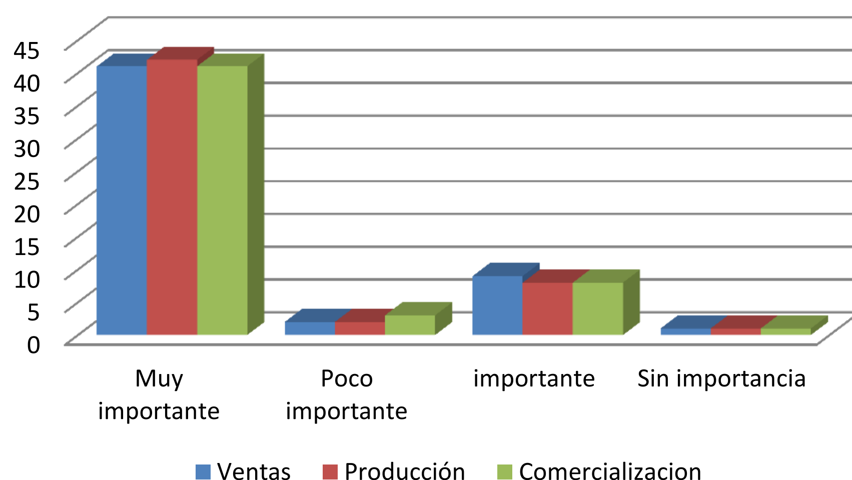
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en San Antonio el Limón (Totalco) por el IIESES y el proyecto REDIV-VITAE-V.I.D.A

La remuneración que se da a los trabajadores depende principalmente de las destrezas que posee en dicho oficio, por ejemplo, un principiante cuya actividad a desempeñar es enrollar flores de papel china o pegando chaquira recibe $50 por día, por otro lado, aquel trabajador que se dedica al armado de ramo llega a cobrar hasta $150 con la condición de trabajar tiempo completo.

En cuanto al diseño de los ramos, los productores comentan que se rigen por la moda, pues aun cuando al principio las flores de tela y de papel era lo más demandado, con el paso del tiempo tuvieron que agregar otro tipo de materiales como las flores de migajón, actualmente el cristal es lo que está a la vanguardia. El hecho de tener que estar innovando sus modelos para poder permanecer en el mercado hace que los productores resguarden celosamente sus creaciones y así evitar que alguien más copie lo que su creatividad le ha permitido crear.

Los productores están conscientes de la importancia de la innovación, pues como podemos ver en la gráfica 8, más del 50% de los artesanos la consideran muy importante, sin embargo las innovaciones dentro del proceso productivo, las ventas y la comercialización son mínimas, y generalmente solo se innova en el diseño de los ramos.

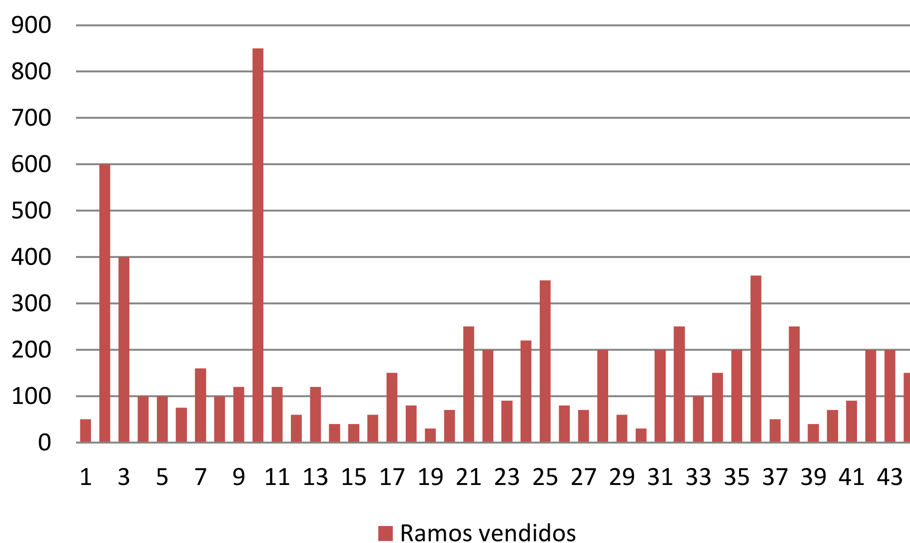
Grafica 8 Es importante la innovación en la generación de ingresos para su negocio, en cuanto a:



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en San Antonio el Limón (Totalco) por el IIESES y el proyecto REDIV-VITAE-V.I.D.A

El promedio mensual de ventas para un artesano es de 160 ramos, sin embargo solo el 30% de los encuestado obtiene ventas mayores o iguales al promedio mensual. Esta variación en la ventas se debe a que los artesanos ofertan sus productos en diferentes mercados, inclusive existen artesanos que debido a que realizan sus ventas en lugares más alejados de Totalco llevan grandes cantidades de producto(Grafica 9).

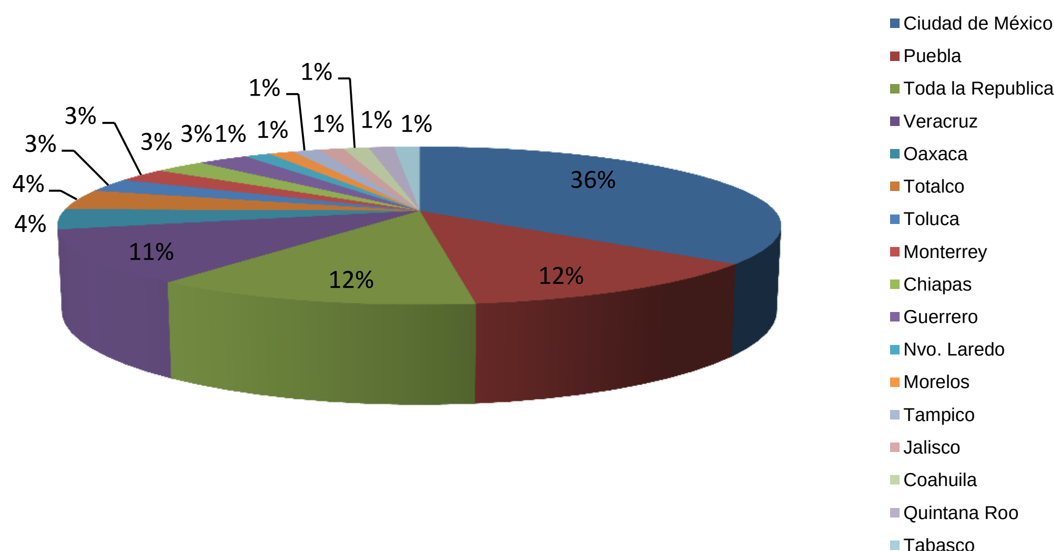
Grafica 9 ¿Cuántos ramos vende al mes?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en San Antonio el Limón (Totalco) por el IIESES y el proyecto REDIV-VITAE-V.I.D.A

Como podemos observar en la gráfica 10 la venta de ramos tiene su principal mercado en la ciudad de México (El mercado de Lagunilla), pero actualmente dicho mercado se encuentra saturado, por lo que muchos artesanos han optado por buscar nuevos sitios para vender su producto, abriendo de esta manera nuevas rutas comerciales hacia diferentes estados de la república mexicana.

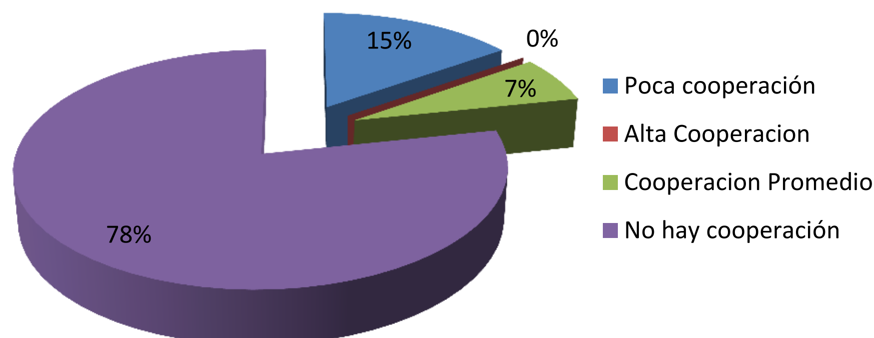
Grafica 10 Principales Mercados



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en San Antonio el Limón (Totalco) por el IIESES y el proyecto REDIV-VITAE-V.I.D.A

La búsqueda de nuevos sitios para acomodar su producto no es la única consecuencia de la saturación del mercado, también tenemos la devaluación del precio original del producto, pues con el propósito de vender los artesanos malbaratan sus ramos, generando así una guerra de precios entre el gremio que solo favorece al consumidor. Estas situaciones han generado un alto grado de desconfianza entre los productores lo cual ha afectado fuertemente la cooperación dentro del gremio, de acuerdo al grafica 11 solo el 22% de los productores cooperan entre ellos para mejorar sus ventas, el grado de cooperación es en su mayoría mínimo; este mismo esquema de cooperación se repite en las compras, importaciones, exportaciones, transporte y almacenaje.

Grafica 11 ¿Existe cooperación entre su negocio y los demás en cuanto a Ventas?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en San Antonio el Limón (Totalco) por el IIESES y el proyecto REDIV-VITAE-V.I.D.A

Un dato importante a resaltar es la venta de ramos al extranjero, pues los artesanos comentan que tiene un cliente que sirve de intermediario para la exportación de su producto. La demanda para la exportación llega a ser aproximadamente de unos 600 ramos, este trabajo es repartido entre diferentes artesanos quienes de manera individual venden y cubren la demanda del cliente. Pero según comentan los mismos productores, el mercado nacional es un poco más redituable, pues al vender con intermediario el producto lo dan al mayoreo.[28]

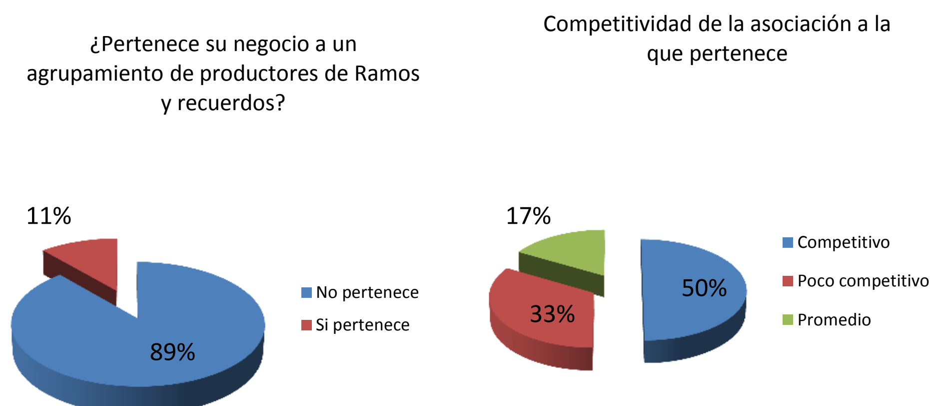
Este intermediario tiene registrados por códigos los diferentes modelos de ramos que los artesanos le venden. Así, lo único que tiene que hacer este cliente es llamar y realizar el pedido: "quiero tantos ramos del modelo tal, y tantos de este otro modelo". Los artesanos le entregan los ramos en cajas especiales que el cliente manda, en estas cajas ya viene registrada la marca con la que se venderá el producto.

Entre los productores se han formado algunas agrupaciones para fomentar la cooperación, sin embargo solo el 11% pertenece a dichas agrupaciones. La formación de agrupaciones entre los productores Totalqueños es difícil, ya que debido a la competencia existen fuertes rupturas sociales (Grafica 12).

---

[28] Ibíd., p.40

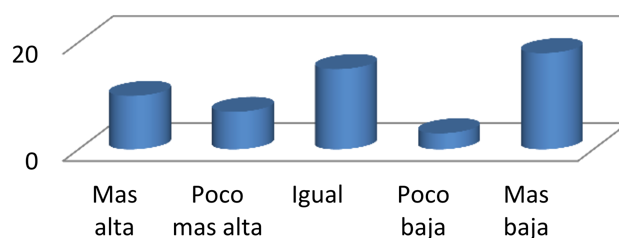
Grafica 12 Agrupaciones entre artesanos y grado de competitividad



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en San Antonio el Limón (Totalco) por el IIESES y el proyecto REDIV-VITAE-V.I.D.A

Al igual que los artesanos a nivel nacional los productores de Totalco enfrentan dificultades para obtener créditos, pues de acuerdo a los encuestados cada vez es más difícil para ellos obtener créditos para mejorar sus talleres o incluso ampliar su producción (grafica 13).

Grafica 13 ¿Qué tan fácil es obtener un crédito en el banco respecto a hace 5 años?



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada en San Antonio el Limón (Totalco) por el IIESES y el proyecto REDIV-VITAE-V.I.D.A

4.2.4. Principales problemas de San Antonio Limón Totalco

En el segundo coloquio organizado por los integrantes de la REDIV-VITAE-V.I.D.A en Julio del 2011 se motivó mediante el método DELPHI (Semejante a una lluvia de ideas) a los artesanos de San Antonio Limón Totalco a realizar un planteamiento de los problemas que aquejan a la localidad.

Los cinco problemas fueron jerarquizados y organizados por los productores de acuerdo con sus necesidades fisiológicas y laborales; y se enlistan de mayor a menor importancia:

I. **Falta de servicios básicos de infraestructura:** La mayoría de las viviendas no cuentan con todos los servicios básicos como drenaje, pavimentación, agua potable y sistema de electricidad. Así mismo señalan la falta de un puente peatonal, ya que la localidad es atravesada por la carretera federal Xalapa-Perote.

II. **Servicios básicos de salud:** La existencia de una sola clínica no alcanza a cubrir las necesidades de los habitantes, por lo cual consideran la falta de programas de salud preventiva, nutricional y odontológica.

III. **Falta de créditos y apoyos en tres sentidos:** para las Mi Pymes, para generar espacios lúdicos (recreativos y turísticos) y para especialización en su actividad artesanal en cuanto a educación técnica y superior.

IV. **En cuanto al daño ambiental:** existe un gran problema de deforestación que junto con los fuertes vientos ha provocado la erosión del suelo, trayendo consigo grandes cortinas de polvo, otro problema en época de lluvia son las inundaciones. Cabe destacar que se ha intentado reforestar la zona pero no se ha logrado en parte por la falta de control de ganado.

V. **En lo referente a sus artesanías:** mercado saturado, competencia desleal a nivel local, escasez de insumos en la zona, pocas alternativas de fuentes de empleo, falta de herramientas y maquinaria especializada.

4.3. El trabajo de la REDIV-VITAE-V.I.D.A en San Antonio Limón Totalco

La REDIV-VITAE-V.I.D.A. (siglas de Vinculación, Investigación y Docencia Autorganizada) está formada por investigadores del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales (IIESES), dicha red tiene como fin vincular alumnos universitarios y maestros en los procesos de desarrollo comunitario de algunas localidades artesanales del estado de Veracruz en donde se han detectado economías de aglomeración, el proyecto busca la generación de Clúster.

La REDIV-VITAE-V.I.D.A reconoce cinco economías de aglomeración dentro del estado de Veracruz, Naolinco, Monte blanco, San Miguel Aguasuelos, La joya y San Antonio Limón Totalco. Esta última economía de aglomeración está formada por cerca de 300 artesanos a los cuales se busca integrar en un Clúster.



Ilustración 17 El investigador José Luis Pérez miembro de la REDIV-VITAE-V.I.D.A realizando una dinámica con los artesanos
Fuente: Acervo fotográfico IIESES

Con el apoyo de la fundación Adopta un Arte A.C. se ha logrado rescatar la iglesia de San Antonio y la restauración del casco de la ex hacienda, esto con el fin de crear un corredor artesanal, en donde los artesanos de la región tendrán un lugar formalmente establecido para la exposición y venta de sus artesanías; en dichos espacios también podrán encontrarse artesanías de comunidades cercanas a Totalco como lo son los tapetes de Ximonco.

El trabajo de restauración que se ha realizado en el casco de la ex hacienda corresponde a la rehabilitación de la fachada frontal, la construcción de un salón de eventos sociales, que ha servido para reuniones de trabajo con los artesanos. Además

cuenta con un restaurante llamado “Restaurante Mesón de San Antonio” y una sala permanente de exposición de las artesanías.



Ilustración 18 Cocina “Restaurante el Mesón de San Antonio”
Fuente: Acervo fotográfico del IIESES

Por su parte la universidad Veracruzana ha colaborado con la instalación de un consultorio dental equipado, un centro de cómputo y de una biblioteca, en los cuales se atiende a la población y los servicios son gratuitos, estos centros de apoyo, son atendidos por alumnos de la Universidad Veracruzana que se encuentran cursando estancias educativas, servicio social o experiencia excepcional. Es importante destacar que se cuenta con un dormitorio para que los alumnos que realizan su servicio social puedan quedarse en la comunidad.

En lo que respecta al trabajo directo con los artesanos de Totalco, el avance ha sido significativo pues al principio la participación de los productores era poca, en la mayoría reinaba la desconfianza ya que han sido muchas las instituciones gubernamentales que han llegado a prometer cambios para la localidad y al final los dejan peor que como estaban.

A través de las juntas y convivios que se han hecho en la localidad se ha logrado mejorar la relación entre los mismos artesanos, pues era tanta la competencia desleal que los pleitos entre familias eran cosa de todos los días. Este hecho es importante ya que para lograr la formación de un clúster en Totalco es necesario que exista cooperación entre los productores.

El trabajo de la REDIV-VITAE-V.I.D.A dentro de la localidad de San Antonio Limón Totalco ha sido arduo, pues desde sus inicios ya se han tenido a más de 100 prestadores de servicio social y un aproximadamente 15 tesistas por semestre que analizan no solo las problemáticas de Totalco, sino también de las otras cuatro economías de aglomeración.

Sin lugar a dudas la labor realizada por los investigadores de la Red conlleva un gran valor social y ético, el formar parte de dicha red como estudiante y tesista es una experiencia única, pues nos permite aplicar los conocimientos aprendidos en el aula en situaciones reales.

4.4. Propuesta: Modelo de diferenciación estratégica aplicado a San Antonio Limón Totalco

De acuerdo a lo explicado en los capítulos anteriores para poder determinar las bases y la estrategia de diferenciación en los talleres de Ramos de San Antonio Limón Totalco es necesario establecer los siguientes pasos:

1.- *Determinar quién es el comprador real*. El comprador real no está constituido por las tiendas de novias y quinceañeras que compran al mayoreo el producto del artesano, pues ellos solo fungen como intermediarios, el comprador real está compuesto por todas aquellas niñas cercanas a cumplir sus XV años y las jóvenes que buscan completar su ajuar de novia.

2.- *Identificar el impacto de la empresa sobre la cadena de valor del comprador*. El producto ofrecido por los artesanos de Totalco (ramos) representa un insumo dentro de la cadena de valor del comprador. Los ramos son utilizados en celebraciones religiosas principalmente bodas y XV años. Actividades como la compra de materia prima de mejor calidad y el rápido procesamiento de los pedidos dentro de la empresa son actividades que tienen un impacto positivo en la cadena de valor del comprador.

3.- *Determinar el criterio de compra del comprador real*. Los ramos son usados en ceremonias religiosas, por tanto, es el criterio de uso el que influye en la compra de este. El comprador valora altamente características como un diseño innovador, calidad y precio; por lo cual será necesario implementar acciones que modifiquen favorablemente la calidad y el diseño de los ramos sin aumentar exageradamente el precio.

4.- *La cadena de valor de la empresa*. El proceso productivo de los ramos dentro de los talleres de San Antonio Limón Totalco se divide básicamente en cuatro fases:

- Diseño de producto. Es la fase inicial del proceso de producción de ramos, la cual es llevada a cabo principalmente por el propietario del taller, los ramos se van innovando de acuerdo a los cambios que se van dando en la moda; los productores comentan que antes se usaban mucho los ramos de flor de migajón, hoy en día el cristal cortado es lo que está a la vanguardia. Existen pedidos especiales en donde el diseño lo elige el cliente, tal es el caso de los ramos exportados a Estados Unidos pues los diseños se basan en un catálogo proporcionado por el comprador.

Los materiales utilizados en el diseño van desde cristal cortado, piedras brillantes, flores, listones de colores y telas. La innovación es un factor determinante en el nivel de ventas, pues entre más novedoso y atractivo sea el ramo mayor puede ser su precio y su demanda. Esta característica ocasiona que los productores guarden con recelo sus diseños e incluso se produzcan graves peleas entre ellos cuando algún diseño considerado como “exclusivo” es clonado.



Ilustración 19 Ramo de novia elaborado por el artesano Daniel Hernández
Fuente: Pagina web del artesano.

- Corte de las piezas. Una vez que sea aprobado un modelo se comienza a reproducir. El corte de las piezas es trabajo de la mujer artesana, pues se considerada posee mucha más curia para hacer las cosas que los varones. Entre sus actividades se encuentran el corte de las telas, listones, alambre, piedras, moldeado de flores de migajón o tela, etc., las herramientas que se utilizan durante todo el proceso productivo son de uso común, entre ellas encontramos pinzas de corte, rodillos para dar forma a los alambres. Tijeras, cúteres y algunas guillotinas; no se cuenta con ninguna maquina industrializada automatizada para la producción, todo el proceso es manual.



Ilustración 20 **Botón para el armado de flores**
Fuente: Acervo fotográfico IIESES

- Armado y pegado. Se considera una de las fases más difíciles por la fuerza y precisión que se necesita para el armado de los ramos. el trabajo consiste en tomar las piezas cortadas del modelo en cuestión y comenzar con el ensamble de las piezas al mismo tiempo en que se van pegando, este proceso se lleva a cabo principalmente por los propietarios de los talleres, que son los que encabezan la producción y dicho sea de paso a las familias productoras, esta responsabilidad cae en esta figura así como la del proceso de diseño porque estas personas con las que tienen la mayor experiencia y conocimiento, aunque también se delegan estas responsabilidades a otros miembros del equipo de trabajo del taller, solo que en menor medida y con ciertos modelos de ramos (Fernández, Isaías, 2012, p.58).



Ilustración 21 **Ramos producidos en serie para exportación. Modelo tomado del catálogo del comprador**
Fuente: Acervo fotográfico IIESES

- Empaque y embalaje. En esta fase del proceso productivo regularmente está destinado a los miembros más jóvenes o inexpertos del núcleo familiar de producción. Este proceso es considerado por los artesanos como muy fácil, inclusive en muchos de los talleres no se le considera como proceso, solo se les colocan en cajas de cartón y son encaminados para su venta. Sin embargo en los pocos talleres que tienen intermediarios que exportan los productos principalmente a Estados Unidos, les exige que lleven un empaque individual por ramo, el proceso se compone básicamente de colocar cada ramo en una caja de plástico transparente y cerrarlo con los seguros que incluye la caja, esta caja no es producida por los productores de ramos, sino que se compra en la ciudad de México y Puebla. El valor que agrega este proceso aparentemente muy simple es considerable, pues la cobertura del producto con un empaque especial, hecho a la medida de los ramos mejora visiblemente la presentación de estos. Sin embargo lo ideal sería que las cajas se produjeran en la misma comunidad[29].



Ilustración 22 **Cajas de acetato utilizadas para guardar los ramos**
Fuente: Acervo fotográfico IIESES

Una vez conociendo el proceso productivo que se lleva a cabo dentro de los talleres de ramos es necesario identificar las actividades que pueden generar ventaja competitiva para los productores de San Antonio Limón Totalco mediante el establecimiento de su cadena de valor (Ilustración 23).

[29] Fernández *op*. *cit*., p.58

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	INFRAESTRUCTURA DE LOS TALLERES DE RAMOS.					MARGEN
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	Capacitación administrativa para los dueños de talleres artesanales	Programas para atraer a estudiantes de artes, administración, contabilidad, economía, etc. que presten su servicio social dentro de los talleres.		Capacitación en ventas para los artesanos, así como explicar los efectos negativos de la guerra de precios.		
DESARROLLO TECNOLOGICO	Tecnología superior de manejo y separación de materiales. Seguro de calidad de equipo de propietario.	Diseño dl producto Diseño de empaque y embalaje	Software que facilite el procesamiento de pedidos	Creación de página web y catalogo interactivo para ramos personalizados. Redes sociales		
ABASTECIMIENTO	Compras compartida de insumos con otras unidades de negocios	Materias prima de la más alta calidad. Componentes de alta calidad.	Bodegas mejor ubicadas. Proveedores de transporte que minimicen el tiempo de entrega	Colocaciones de espacios publicitarios en lugares estratégicos.		
	Recibo, almacenamiento y reparto de insumos del producto. Control de inventario.	Diseño del ramo. Corte de piezas. Armado y pegado. Empaque y embalaje	Almacenes adecuados para la preservación de los ramos Procesamiento de pedidos rápido Entrega rápida y oportuna de los ramos	Promoción más extensa, aprovechamiento de espacios gratuitos en redes sociales para publicidad. Enlaces con agencia de viajes.	Ofrecer paquetes de banquete, sonido y salón de fiesta. Ofrecer visitas guiadas a los principales lugares turísticos de la región.	MARGEN

Ilustración 23 Cadena de valor de los talleres de ramos en San Antonio Limón Totalco y puntos de diferenciación.

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades que proponemos fomentar dentro de la cadena de valor para lograr una ventaja competitiva basada en la diferenciación son las siguientes:

Infraestructura de la empresa. Los talleres de ramos en su gran mayoría no cuentan con una infraestructura bien definida, es común que se establezcan en la sala de la casa habitación del dueño del taller. Es por dicha razón que la REDIV-VITAE-V.I.D.A. en conjunto con la fundación “Adopta un Arte A.C.” tienen como proyecto proporcionar algunos locales dentro de la ex hacienda de San Antonio Limón, con el fin de que los productores cuenten con un lugar en donde puedan vender y exponer su gran trabajo artesanal.

Logística interna. Dicha actividad es desempeñada por el dueño del taller, quien es el encargado de comprar, almacenar y repartir los insumos necesarios para la producción de ramos. La compra de insumo se realiza por taller, sin embargo se propone aprovechar las interrelaciones con otros talleres, es decir, realizar compras compartidas de insumos. Al unirse los artesanos para comprar sus insumos aumentan su poder de negociación con los proveedores, pues la escala de compra sería mucho mayor y por tanto el costo unitario por insumo disminuiría. Cabe destacar que con esta medida también se verían reducidos los costos de transporte de insumos.

Operaciones. En estas actividades primarias se pretende promover la diferenciación al impulsar la participación de los estudiantes universitarios, en este caso de estudiantes de la facultad de artes quienes mediante su participación al prestar su servicio social en los talleres pueden poner en práctica sus conocimientos, así como apoyar a los artesanos en actividades como el diseño del producto y la creación de un empaque que haga lucir el ramo mucho más sofisticado y estético.

Logística externa. Mediante la participación de alumnos de informática se pretende crear un software que facilite el procesamiento de pedidos. Así como buscar alianzas con empresas dedicadas al reparto de mercancía que garanticen la entrega rápida y segura del producto final.

Mercadotecnia y ventas. Capacitar a los artesanos en materia de ventas y explicarles los efectos nocivos derivados de la guerra de precios entre los agremiados, acción que busca disminuir las perdidas causas del malbaratar el producto con el fin de ganar clientes entre compañeros. Creación de una página web en donde se muestre un

catálogo interactivo para ramos personalizados. Aprovechamientos de espacios publicitarios gratuitos en redes sociales.

Servicios. Ofrecer otros servicios como banquete, salón, música o tours para novias y quinceañeras a las principales zonas turísticas de la región. Esto con el fin de crear otras actividades productivas para las nuevas generaciones y se frene un poco la saturación del mercado de ramos.

5.- Identificar el costo de las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. La cooperación entre los diferentes talleres de ramos existentes en Totalco les permitirá aumentar su poder de negociación frente al proveedor, podrán tener acceso a materias primas de mayor calidad a un mejor precio, pues la compra de insumos seria a gran escala; el costo de envió de los ramos a los consumidores será menor pues se podrán buscar convenios con empresas dedicadas al envío de paquetes.

6.- *Elija la configuración de actividades de valor que crean la configuración más valiosa para el comprador en relación al costo de diferenciar.* Los talleres artesanales de Totalco buscaran diferenciarse de sus competidores nacionales (Chilchota, Michoacán) al ofrecer ramos de mayor calidad con diseños innovadores a precios accesibles, pues al poder contar con un espacio formalmente establecido[30] para la venta de sus productos se eliminarán los intermediarios entre el productor y el comprador real. Cabe destacar que dichos intermediarios son quienes se llevan la mayor utilidad. Así mismo, se buscara aprovechar las externalidades positivas de la localidad, ofreciendo visitas guiadas a las principales zonas turísticas como la Zona arqueológica de Cantona y la laguna de Alchichica (ilustración 24).

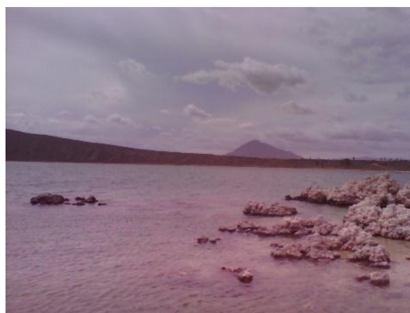


Ilustración 24 **Laguna de Alchichica, Puebla.**
Fuente: Acervo Fotográfico IIESES

[30] Actualmente se están construyendo locales dentro de la hacienda de San Antonio en Totalco, este gran paso ha sido posible gracias a la colaboración en conjunto de los investigadores de la REDIV-VITAE-V.I.D.A y la fundación Adopta un Arte A.C.

Conclusión

La situación económica y social en la que se encuentra San Antonio Limón Totalco no difiere mucho de la situación en la que se encuentran las comunidades artesanales a nivel mundial; diariamente se enfrentan a problemas como la falta de servicios públicos básicos, la falta de clínicas de salud pública dentro de las comunidades, un mercado saturado, falta de créditos, entre otros. En cuanto a su nivel educativo, la mayoría de los artesanos no cursó más allá de la secundaria. La combinación de estos y otros factores expuestos en capítulos anteriores han generado que tanto en Totalco como en otras localidades la salud de los artesanos merme y que las nuevas generaciones prefieran migrar a las ciudades para no dedicarse a la actividad artesanal.

México está perdiendo su identidad cultural y es necesaria la implementación de proyectos que la rescaten. El trabajo de la REDIV-VITAE-V.I.D.A permitirá rescatar en Veracruz la actividad artesanal.

La estrategia de diferenciación es una herramienta importante e indispensable para cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro económico. Permite no solo mejorar la situación de nuestra empresa dentro del sector industrial, sino también ofrecer productos de mayor calidad y satisfacer a un mayor número de compradores.

La estrategia de diferenciación aplicada a los talleres artesanales de San Antonio Limón Totalco mejorara sin lugar a dudas la posición tan desfavorable que ocupan actualmente en el sector industrial en el que compiten, pues como ya se dijo anteriormente dicho sector se caracteriza por una gran rivalidad entre los productores, fuerte poder del proveedor y comprador, así como la fácil entrada de nuevos competidores. Estas características disminuyen el poder de apropiación del valor generado en la producción de ramos por parte del artesano, ya que la mayor parte de la utilidad es repartida entre el proveedor y el consumidor, dejando a los artesanos solo migas.

Acciones como el aprovechamiento de las interrelaciones entre los talleres para la compra de materia prima van a permitir no solo bajar los costos de estas al disminuir el poder del proveedor, sino también ofrecer productos de mayor calidad, creando de esta manera un valor significativo para los compradores y una ventaja competitiva frente a los productores de Chilchota.

Cabe destacar que el éxito de la estrategia de diferenciación anteriormente planteada dependerá significativamente de la cooperación entre los artesanos de San Antonio Limón Totalco, pues si insisten en acomodar su producto sin importar si recuperan o no los costos de producción, seguirán causando guerra de precios y quien acaparara la mayor parte del valor creado por el productor será el comprador.

El artesano promedio no cuenta con conocimientos de economía, administración o contabilidad que le permita crecer y consolidarse dentro del mercado, pero gracias al trabajo y apoyo de la REDIV-VITAE-V.I.D.A dichos conocimientos podrán estar a su alcance, de esta manera los artesanos mejoraran no solo su utilidad por ventas sino también su nivel de vida..

BIBLIOGRAFIA

Enríquez R. Jonathan (2012). *Plan de mercadotecnia para ramos de bodas y xv años para la creación de un distrito industrial en San Antonio Limón Totalco*. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz.

Fernández H. Isaías (2012). *El distrito industrial como sistema de producción regional, caso Totalco Veracruz, mayo 2011 – junio 2012*. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz.

Fred R. David (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Hill Charles W (2005). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Hirschman, Albert O. (1981). *La estrategia del desarrollo económico*. México: Fondo de cultura económica.

Leroy M. Roger y Meiners Roger (1990). *Microeconomía*. México: Mc Graw Hill.

Parkin Michael (1998). *Microeconomía*. México: Addison Wesley Longman.

Pindyck S. Robert y Rubinfield L. Daniel (1998). *Microeconomía.* Madrid: Prentice hall Iberia.

Ponce Alonso, Eduardo (2011). *Breves notas sobre San Antonio Limón (Totalco). Xalapa, Veracruz.*

Porter Michael, (1994) *Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cecsa.

Porter Michael (2006). *Estratega competitiva Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsa.

Rocha C. Rogelio (1990). *Estrategia competitiva para empresas*. México: Editorial Trillas.

Tirado G. Monserrat (2011). *Desarrollo económico regional sustentable en Perote, Veracruz, en base a dos economías de aglomeración: 1990-2010.* (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz.

Toirac G. Alexander & Carballo B. Idalmis (2003). *Ventaja competitiva de tu empresa*. México: Gasca Sicco.

Velásquez S. Nubia (2012). *Estrategias de marketing para el desarrollo turístico y artesanal de San Antonio Limón Totalco, Perote, Veracruz*. (Tesis Inédita de Licenciatura) Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz.

Webb C. Samuel (1991). *Economía de la empresa*. México: Limusa.

Fuentes de Internet

Arce y Calves (2008). *La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las pymes*. Recuperado de: http://www.eumed.net/rev/tecsistecatl/n5/acch.pdf

Chávez M. Juan (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca*. (Tesis de Maestría Instituto Tecnológico de Oaxaca) Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf

INEGI. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx

INEGI. *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2012*. http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/accesomicrodatos/encuestas/hogares/regulares/enigh/2012tradicional/

INEGI. *Sistema Estatal y municipal de Base de Datos*. http://sc.inegi.org.mx/sistemas/cobdem/

FONART (2010) *Diagnóstico de la capacidad de los artesanos en pobreza para generar ingresos sostenibles*. Consultado el 9 de marzo del 2014. http://www.fonart.gob.mx/web/pdf/DG/Diagnostico_FONART.pdf

Uribe Uran, Adriana (2011). *Caracterización del sector artesanal latinoamericano.* Colombia, CYTED. Recuperado de:

http://www.ritfa.net/artesanos/templates/rifta/Libros/No_7_Libro_digital_Caracterizacion_del_Sector_Artesanal_Latinoam.pdf

Índice de ilustraciones

Índice de graficas

Índice de tablas